


# الاساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية

# The modern methods of human resource management


تأليف

**د. خليل الحمو الحمدان**

دكتوراه في إدارة الأعمال

**د. رامي مصطفى خطيب**

دكتوراه في التربية- تربية خاصة


2025


المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية
Democratic Arab Center
for Strategic, Political and Economic Studies


الدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية
D.A.C


تليجرام
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون
محمد خطاب



النـــــاشـــر

المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
ألمانيا / برلين

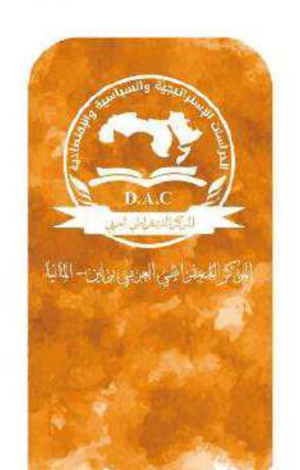
Democratic Arab Center
For Strategic, Political & Economic Studies
Berlin / Germany



المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany
54884375-030
91499898-030
86450098-030

البريد الإلكتروني
book@democraticac.de



| | |
|---|---|
| عنوان الكتاب | الاساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية |
| مؤلف الكتاب | د. خليل الحمو الحمدان د. رامي مصطفى خطيب |
| رئيس المركز الديمقراطي العربي | أ. عمار شرعان |
| مدير النشر | د. أحمد بوهكو |
| رئيس اللجنة العلمية | د. ربيعة تمار |
| الإشراف والتنسيق | |
| الطبعة | الأولى |
| السنة | 2025م |
| عدد الصفحات | 303 |
| رقم تسجيل الكتاب | 9-783689-291198 |
| الناشر | المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاستراتيجية والاقتصادية ǀ<br>برلين – ألمانيا |


الآراء الواردة أدناه تعبّر عن رأي الكاتب ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المركز الديمقراطي العربي

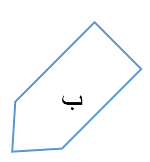


## آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

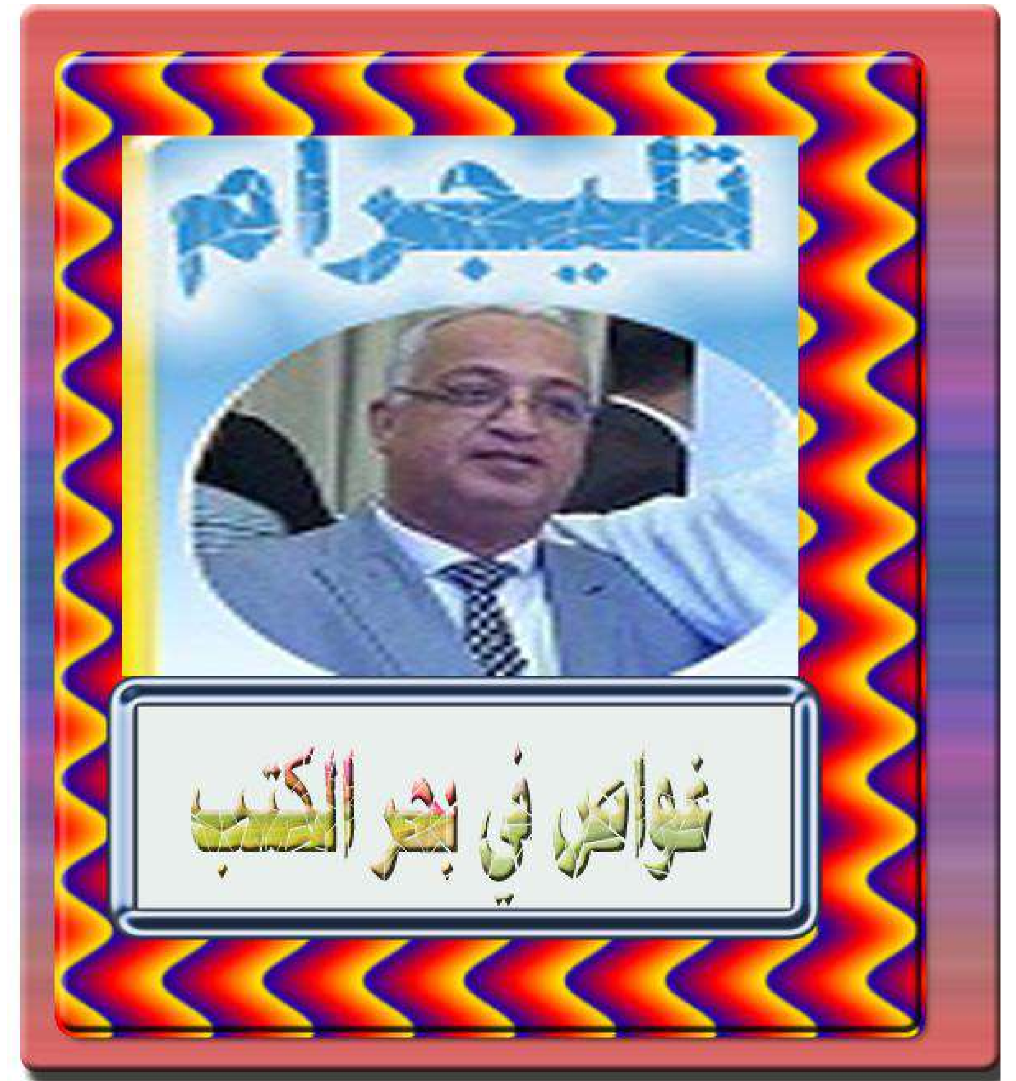
(طه: 114)



## الاهداء

إلى كل من آمن بأن الإنسان هو محور النجاح والتقدم، إلى القادة والمديرين الذين يسعون لبناء بيئات عمل تُقدّر الإبداع وتحتضن الطاقات البشرية، وإلى الباحثين والممارسين في مجال الموارد البشرية، الذين يطمحون لتطوير أساليب الإدارة والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي. إلى كل من يرى أن الاستثمار في الإنسان هو الاستثمار الأهم والأكثر استدامة، نهدي هذا الكتاب، آملاً أن يُسهم في إثراء المعرفة، وتطوير الممارسات الإدارية الحديثة، وتعزيز الفهم العميق لأهمية العنصر البشري في تحقيق رؤية واستراتيجيات المنظمات.

وكل التقدير والامتنان، إلى كل من ألهمنا بفكرة أو حفّزنا بكلمة أو وجّهنا بنصيحة، نقدّم هذا العمل امتناناً وعرفاناً.



## ملخص الكتاب

يتناول الكتاب مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة كحقل حيوي يتطور باستمرار، حيث ينتقل من الوظائف التقليدية إلى استراتيجيات أكثر شمولية تعتمد على الشراكة والتعاون. الفكرة الرئيسية تتمحور حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التركيز على الصحة النفسية للموظفين وتأثيرات تغيرات سوق العمل.

تتجه إدارة الموارد البشرية اليوم نحو نماذج أكثر ديناميكية، حيث تُعتبر الشراكة مع الإدارات المختلفة جزءًا أساسيًا من الاستراتيجية التنظيمية. هذا التحول يتيح للموارد البشرية أن تكون لاعبًا رئيسيًا في صياغة السياسات وتحقيق الأهداف، مما يعزز من فعالية الأداء ويضمن تلبية احتياجات السوق.

يبرز الكتاب أهمية الصحة النفسية كعامل مؤثر في أداء الموظفين، حيث تؤكد الأبحاث أن الموظفين الذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة يكونون أكثر إنتاجية وابتكارًا. لذا، يتناول الكتاب استراتيجيات دعم الصحة النفسية، مثل برامج الدعم النفسي، التي تهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الرفاهية النفسية.

مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، يستعرض الكتاب كيف يمكن للتقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، أن تُحسن من عمليات التوظيف والاختيار. من خلال استخدام أدوات مثل المقابلات الرقمية واختبارات الكفاءة، يمكن للمنظمات تحديد أفضل المرشحين الذين يتناسبون مع ثقافتها واحتياجاتها المستقبلية.

يؤكد الكتاب على أهمية تطوير الأداء من خلال التدريب المستمر، حيث تقدم استراتيجيات مثل التقييم 360 درجة صورة شاملة عن أداء الموظفين، مما يساعد في تحديد مجالات التحسين ويعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين وإداراتهم.





تشير الفصول المتعلقة بالتحفيز إلى أن الربط بين الحوافز المالية والنفسية يمكن أن يعزز من دافع الموظفين. يتناول الكتاب كيفية تطوير نظم مكافآت فعالة تعكس قيم المنظمة وتساهم في تحسين الأداء العام.

يُبرز الكتاب أهمية القيادة التحويلية ودورها في دعم الصحة النفسية للموظفين، فالقادة الذين يمتلكون مهارات قيادية فعالة يمكنهم توجيه فرقهم خلال الفترات الصعبة، مما يساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية وصحية.

كما يناقش الكتاب مفهوم التنوع والشمولية، حيث يُعتبر هذا العنصر ضروريًا لتعزيز الابتكار وزيادة المشاركة الفعالة بين جميع الموظفين. يؤكد على كيفية تعزيز الشمولية الثقافية وتقليل التمييز داخل المنظمة.

في الختام، يستعرض الكتاب التحولات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية، مع تركيز خاص على دور الذكاء الاصطناعي والاتجاهات العالمية نحو توفير بيئات عمل صحية نفسياً. يعكس ذلك التحديات التي قد تواجه الجدارة الإدارية في عالم العمل المتغير، مما يدفع المنظمات إلى استراتيجيات مبتكرة تضمن النجاح المستدام.

باختصار، يقدم الكتاب رؤية شاملة حول كيفية تعزيز إدارة الموارد البشرية الحديثة وتعزيز الصحة النفسية للموظفين كجزء أساسي من تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يسهم في بناء بيئات عمل فعالة ومستدامة.

"النجاح في إدارة الأعمال لا يأتي من رؤية الفرص فقط، بل من القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق الأهداف بفعالية".



# Summary of the book

The book addresses the concept of modern human resource management as a dynamic field that constantly evolves, transitioning from traditional functions to more comprehensive strategies based on partnership and collaboration. The central idea revolves around the role of human resource management in achieving organizational objectives by focusing on employee mental health and the impacts of labor market changes.

Today, human resource management is moving towards more dynamic models, where partnership with various departments is considered an essential part of organizational strategy. This shift enables human resources to become a key player in shaping policies and achieving goals, thereby enhancing performance effectiveness and ensuring market needs are met.

The book highlights the importance of mental health as a significant factor influencing employee performance, with research confirming that employees who enjoy good mental health are more productive and innovative. Thus, the book discusses strategies for supporting mental health, such as psychological support programs, aimed at creating a positive work environment that fosters psychological well-being.

With the increasing reliance on technology, the book explores how modern technologies, such as artificial intelligence, can improve recruitment and selection processes. By utilizing tools like digital interviews and competency tests, organizations can identify the best candidates who align with their culture and future needs.

The book emphasizes the importance of performance development through continuous training, where strategies such as 360-degree feedback provide a comprehensive view of employee performance, helping to identify areas for improvement and enhancing positive interactions between employees and their management.

Chapters related to motivation indicate that linking financial and psychological incentives can enhance employee drive. The book discusses how to develop effective reward systems that reflect the organization's values and contribute to overall performance improvement.

The significance of transformational leadership and its role in supporting employee mental health is underscored, as leaders with effective leadership skills can guide their teams through challenging times, fostering a positive and healthy work environment.




Additionally, the book discusses the concepts of diversity and inclusion, which are deemed essential for promoting innovation and increasing active participation among all employees. It emphasizes how to enhance cultural inclusivity and reduce discrimination within the organization.

In conclusion, the book reviews future transformations in human resource management, with a specific focus on the role of artificial intelligence and global trends towards providing psychologically healthy work environments. This reflects the challenges that may confront managerial competence in a changing work landscape, prompting organizations to adopt innovative strategies to ensure sustainable success.

In summary, the book offers a comprehensive vision of how to enhance modern human resource management and promote employee mental health as a fundamental part of achieving institutional objectives, thus contributing to the establishment of effective and sustainable work environments.





## فهرس المحتويات

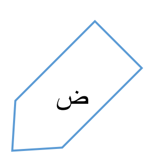




# فهرس الجداول







# الفصل الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية الحديثة

## ".Chapter One: Introduction to Modern Human Resource Management

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:

- استيعاب كيفية انتقال إدارة الموارد البشرية من وظيفة تقليدية إلى شراكة استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التعرف على أهمية الصحة النفسية للموظفين ودورها في تعزيز الأداء العام داخل المنظمة.
- التعرف على الاستراتيجيات المبتكرة التي يمكن أن تتبناها إدارات الموارد البشرية لدعم الرفاهية النفسية للموظفين وتلبية احتياجاتهم.
- فهم مفهوم "الجدارة الإدارية" وأهميته في تطوير قدرات القادة ورفع كفاءة الفرق.
- اكتساب رؤى شاملة حول كيفية تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كعامل أساسى فى تحقيق النجاح المؤسسى فى ظل التغيرات السريعة.

## تمهيد: Introduction

تعتبر إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح أي منظمة. لقد شهدت هذه الإدارة تحولًا كبيرًا على مر العقود، حيث انتقلت من كونها وظيفة تقليدية تركز على التوظيف وإدارة الأجور إلى شراكة استراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسات. مع تزايد التعقيدات في بيئة العمل الحديثة وتغيرات سوق العمل، أصبح من الضروري على إدارات الموارد البشرية أن تتبنى استراتيجيات مبتكرة تلبي احتياجات الأفراد وتدعم صحة الموظفين النفسية.

تتداخل إدارة الموارد البشرية بشكل وثيق مع الأهداف التنظيمية، حيث تسهم في تعزيز الأداء وتحقيق التميز من خلال تطوير المهارات وخلق بيئة عمل إيجابية. كما أن الصحة النفسية للموظفين أصبحت محور اهتمام متزايد، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية التفكير في استراتيجيات تدعم الرفاهية النفسية وتوازن الحياة.

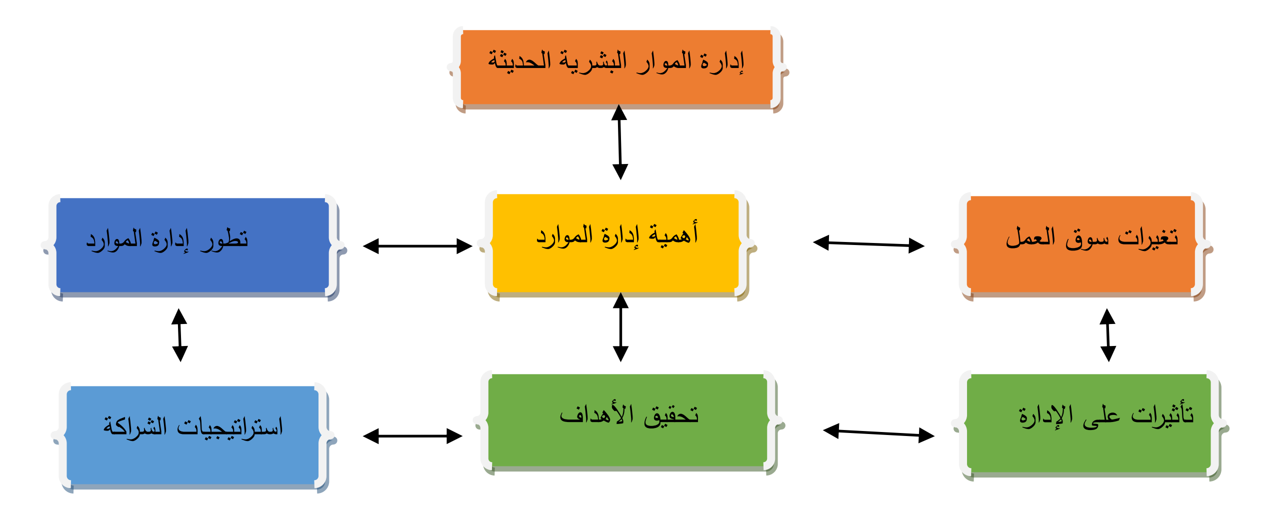
في ظل التحديات الجديدة والتغيرات السريعة، يظهر مفهوم "الجدارة الإدارية" كعنصر حاسم في قيادة الموارد البشرية. يتطلب ذلك تحديد معايير قياسية للإدارة الناجحة، مما يساعد على تطوير قدرات القادة ورفع كفاءة الفرق.

سيتناول الفصل الأول تطور إدارة الموارد البشرية، أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، علاقتها بالصحة النفسية للموظفين، تأثير تغيرات سوق العمل، وأهمية الجدارة الإدارية في قيادة الموارد البشرية. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تعزيز دور إدارة الموارد البشرية كعامل أساسي في تحقيق النجاح المؤسسي.

## 1.1. تطور إدارة الموارد البشرية: من الوظائف التقليدية إلى استراتيجيات الشراكة:

**The Evolution of Human Resource Management: From Traditional Functions to Partnership Strategies**

في عالم الأعمال المعاصر، تتجاوز إدارة الموارد البشرية مجرد كونها وظيفة إدارية تقليدية، لتتحول إلى شريك استراتيجي أساسي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها. وفي هذا السياق، نستعرض تطور إدارة الموارد البشرية من الوظائف التقليدية إلى استراتيجيات الشراكة:




**الهرم 1: إدارة الموارد البشرية الحديثة**

### 1.1.1. الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية:

**Traditional Functions of Human Resource Management**

تاريخياً، كانت إدارة الموارد البشرية تركز على مجموعة من الوظائف الأساسية المتعلقة بتوظيف الأفراد وإدارة شؤونهم. تشمل هذه الوظائف عمليات التوظيف والاختيار، حيث يتم الإعلان عن الوظائف المناسبة وإجراء المقابلات. بالإضافة إلى ذلك، كانت إدارة التدريب والتطوير جزءًا أساسيًا من هذه العملية، حيث تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية محددة. كما كانت إدارة الأداء تتم عبر تقارير سنوية، حيث يُقيم الأداء بناءً على معايير محددة مسبقًا، مما يجعلها أكثر تقليدية.

المدير العام للموارد البشرية

قسم التوظيف

قسم التدريب والتطوير

فريق التوظيف

فريق المقابلات

مدربون داخليون

مدربون خارجيون

قسم إدارة الأداء

تقييم الأداء

التغذية الراجعة

قسم العلاقات الموظفين

شكاوي الموظفين

برامج التحفيز

قسم التعويضات والمزايا

الرواتب

المزايا والحوافز

قسم الصحة والسلامة

**الهرم 2: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية**

### 1.1.2. التوظيف والاختيار: Recruitment and Selection

تتضمن هذه الوظيفة الإعلان عن الوظائف، واستقبال الطلبات، وإجراء المقابلات. يتم تقييم المرشحين بناءً على مؤهلاتهم وخبراتهم.

**مثال:** شركة IBM كانت تستخدم أساليب تقليدية في التوظيف، حيث كانت تعتمد على الإعلانات في الصحف ومواقع التوظيف لاستقطاب المتقدمين، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية لتقييم قدراتهم.

### 1.1.3. إدارة التدريب والتطوير: Training and Development Management



تهدف هذه الوظيفة إلى تحسين مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية محددة. كانت البرامج تركز عادةً على تطوير المهارات الفنية والإدارية. **مثال:** شركة جنرال إلكتريك (GE) كانت تقدم برامج تدريب تقليدية لتطوير المهارات الفنية للموظفين، مثل التدريب على المعدات والبرامج التقنية، مما ساهم في تعزيز كفاءاتهم.

### 1.1.4. إدارة الأداء: Performance Management

كانت إدارة الأداء تتم عبر تقارير سنوية تُقيم أداء الموظفين بناءً على معايير محددة مسبقًا. هذا النظام كان يقوم على تقييم الأداء الفردي دون التركيز على تطوير المهارات بشكل مستمر. **مثال:** في شركة فورد، كانت هناك تقارير أداء سنوية تُستخدم لتقييم الموظفين بناءً على معايير مثل الإنتاجية والالتزام بالمواعيد، مما جعل العملية أكثر تقليدية.

### 1.1.5. الامتثال للقوانين واللوائح: Compliance with Laws and Regulations

كان هناك تركيز كبير على الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل، مما يعكس التركيز على الجوانب الإدارية والقانونية أكثر من الجوانب الاستراتيجية. **على سبيل المثال:** شركة كرايسلر كانت تتبع سياسات

صارمة لضمان الامتثال للقوانين العمالية، مثل قوانين العمل والحقوق الوظيفية، مما ساعدها في تجنب النزاعات القانونية.. [1].

وبالتالي تُظهر الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية كيف كانت تركز على الجوانب الإدارية والتقنية أكثر من الجوانب الاستراتيجية والتطويرية. مع تطور بيئات العمل، بدأ التركيز يتجه نحو استراتيجيات أكثر شمولية تهدف إلى تحسين تجربة الموظف وزيادة الإنتاجية

### 1.2. التحول إلى الشراكة الاستراتيجية: Transition to Strategic Partnership

مع مرور الوقت، بدأت إدارة الموارد البشرية تتحول من مجرد وظيفة إدارية إلى شريك استراتيجي داخل المؤسسة. أصبح من الضروري أن تلعب هذه الإدارة دورًا أكبر في صياغة استراتيجيات العمل العامة، مما يستدعي مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات. يعتمد هذا التحول بشكل كبير على استخدام تحليل البيانات، حيث يتم جمع المعلومات حول أداء الموظفين واحتياجات السوق لتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية.

شركة أمازون هي شركة تكنولوجيا متعددة الجنسيات تأسست في عام 1994، وتعتبر أكبر منصة للتجارة الإلكترونية في العالم. تقدم أمازون مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات، بما في ذلك البيع بالتجزئة عبر الإنترنت، وخدمات الحوسبة السحابية، وبث المحتوى الرقمي.

#### 1.2.1. استخدام تحليل البيانات: Use of Data Analytics

يعتبر تحليل البيانات أداة قوية تساعد في فهم أداء الموظفين واحتياجات السوق. من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات، يمكن لإدارة الموارد البشرية اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات دقيقة.

**مثال:** شركة أمازون تستخدم تحليل البيانات بفعالية لتقييم أداء الموظفين وفهم اتجاهات السوق. تعتمد على تقنيات متقدمة لتحليل البيانات لتوجيه استراتيجيات التوظيف والتدريب، مما يساعدها في تحقيق الأداء العالي.

شركة غوغل هي شركة تكنولوجيا أمريكية تأسست في عام 1998، وتشتهر بمحرك البحث الخاص بها الذي يعد الأكثر استخدامًا في العالم. تقدم غوغل مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك الإعلانات الرقمية، والتطبيقات السحابية، ونظام التشغيل أندرويد، ومنتجات مثل خرائط غوغل ويوتيوب.

[1] محمد سرور الحريري (2012). **إدارة الموارد البشرية**. دار البداية ناشرون وموزعون.

### 1.2.2. تحسين تجربة الموظف: Improving Employee Experience




تم التركيز على تحسين تجربة الموظف بشكل كبير، بما في ذلك خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رضاه وإنتاجيته. يُعد تعزيز التفاعل الإيجابي والمشاركة جزءًا أساسيًا من هذا الاتجاه.

**مثال:** شركة غوغل تُعتبر نموذجًا يحتذى به في تحسين تجربة الموظف. تقدم مجموعة من المزايا مثل بيئات العمل المرنة، والمرافق الترفيهية، والبرامج الصحية، مما يساهم في خلق بيئة عمل تحفز على الإبداع والإنتاجية.

### 1.2.3. التنوع والشمول: Diversity and inclusion

أصبح التنوع والشمول جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية إدارة الموارد البشرية. يعزز التنوع من الإبداع والابتكار داخل الفرق، حيث يجلب وجهات نظر مختلفة تسهم في تطوير حلول جديدة.

**مثال:** شركة بي بي (BP) تروج لثقافة التنوع والشمول من خلال تطوير برامج تهدف إلى زيادة تمثيل النساء والأقليات في القيادة. هذا التركيز على التنوع يساعد في تعزيز الإبداع والابتكار داخل الفرق.[(2)].

وبالتالي تُظهر هذه التحولات كيف أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا داخل المؤسسات. من خلال استخدام تحليل البيانات، وتحسين تجربة الموظف، وتعزيز التنوع والشمول، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دورًا حيويًا في صياغة استراتيجيات العمل العامة وتحقيق النجاح المستدام. إن

[2]) Johnson, L. (2019). The impact of social media on youth. **Journal of Social Studies**, 15(3), 45-60.

الاستثمار في هذه الاتجاهات يعكس رؤية المؤسسات نحو المستقبل ويعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل.

### 1.2.4. التحديات والفرص: Challenges and Opportunities

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي تأتي مع هذا التحول، إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية. من أبرز هذه التحديات مقاومة التغيير، حيث قد يشعر بعض الموظفين أو حتى الإدارة العليا بعدم الارتياح تجاه التحولات الجديدة[3]. علاوة على ذلك، تتطلب الشراكة الاستراتيجية مهارات جديدة ومعرفة متعمقة بالأعمال، مما يعني ضرورة تدريب فرق الموارد البشرية على هذه المهارات. ومع ذلك، توفر هذه التحولات فرصًا كبيرة للنمو، مثل تحسين الكفاءة العامة وزيادة رضا الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية[4].

### 1.2.5. المستقبل: The Future

يبدو أن مستقبل إدارة الموارد البشرية سيشهد مزيدًا من الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وأدوات التحليل المتقدمة. ستساعد هذه الأدوات في تحسين تجارب الموظفين وتقديم رؤى عميقة حول الأداء واحتياجات السوق. بالإضافة إلى ذلك، سيتزايد التركيز على تطوير ثقافة مؤسسية قوية تعزز من التفاعل الإيجابي بين الأفراد[5]. كما أن التحولات السريعة في بيئة العمل، مثل العمل عن بُعد، ستتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر مرونة وابتكارًا في استراتيجياتها. في النهاية،

---

[3]) عبد الرحمن، ع. (2021). **إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي**. دار النشر للجامعات.

[4]) عبد العزيز العبد القادر، أ. ب. (2020). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. دار الفكر العربي.

[5]) Chamorro-Premuzic, T. (2017). **The talent delusion: Why data, not intuition, is the key to unlocking human potential**. Piatkus.

سيتطلب النجاح في هذا المجال تعاونًا مستمرًا بين الإدارات المختلفة وتكيفًا مع التغيرات المتسارعة في سوق العمل[6].

## 1.3. أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة:

**The Importance of Human Resource Management in Achieving Organizational Goals**

تُعتبر إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. فهي لا تقتصر على توظيف الأفراد وتدريبهم فحسب، بل تشمل أيضًا تطوير استراتيجيات تسهم في تحسين الأداء والكفاءة داخل المؤسسة. وتتجلى أهمية الموارد البشرية فيما يلي:

### 1.3.1. جذب وتوظيف الكفاءات: Attracting and Hiring Talent

تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية جذب أفضل المواهب المتاحة في السوق، حيث يتم ذلك من خلال تصميم عمليات توظيف فعالة واستخدام استراتيجيات تسويقية لجذب الكفاءات. إن استخدام استراتيجيات تسويق فعالة يساهم في تعزيز صورة المنظمة كوجهة مفضلة للموظفين[7]. بالإضافة إلى ذلك، فإن إنشاء وصف وظيفي واضح يُساعد في تحديد الاحتياجات بدقة، مما يسهل اختيار المرشحين المناسبين. أخيراً، إجراء مقابلات دقيقة لتقييم المرشحين يضمن اختيار الأفراد الذين يتوافقون مع ثقافة وأهداف المنظمة[8].

### 1.3.2. تطوير المهارات: Skill Development

تعمل إدارة الموارد البشرية على تصميم برامج تدريبية فعالة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين. إن تقييم احتياجات التدريب للموظفين يُمكّن الإدارة من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ثم يأتي دور

---

[6]) Guest, D. E. (2017). Human resource management and performance: A systematic review of the evidence. International **Journal of Human Resource Management**, 28(1), 1-37. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243945

[7]) Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management. **The International Journal of Human Resource Management,** 27(1), 1-17. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1111528

[8]) السعيد، ع. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. **مجلة العلوم الإدارية والمالية**، 5(2)، 45-67.

تصميم برامج تدريب متخصصة تتناسب مع تلك الاحتياجات، مما يعزز الكفاءات الفردية والجماعية.

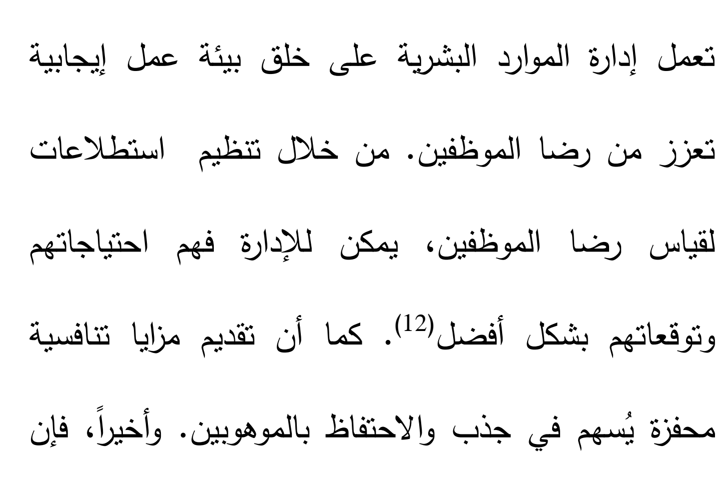
وأخيراً، يجب متابعة أثر التدريب على الأداء لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتحسين الإنتاجية[9].

### 1.3.3. إدارة الأداء: Performance Management

تسهم إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين بشكل دوري، حيث يتم تحديد الأهداف والمعايير اللازمة لقياس الأداء. من خلال تحديد معايير الأداء الواضحة، يمكن للمنظمة قياس مدى تحقيق الموظفين لهذه الأهداف بموضوعية[10]. كما أن تقديم ملاحظات دورية للموظفين يُعزز من ثقافة التحسين المستمر. وأخيراً، فإن استخدام تقييم الأداء كأداة لتحفيز الموظفين يساهم في رفع مستوى الرضا والالتزام[11].




### 1.3.4. تعزيز الرضا الوظيفي: Enhancing Job Satisfaction



تعمل إدارة الموارد البشرية على خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رضا الموظفين. من خلال تنظيم استطلاعات لقياس رضا الموظفين، يمكن للإدارة فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل[12]. كما أن تقديم مزايا تنافسية محفزة يُسهم في جذب والاحتفاظ بالموهوبين. وأخيراً، فإن




---

[9]) Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: **Integrating multiple levels of analysis. The Academy of Management Annals**, 7(1), 301-332. https://doi.org/10.5465/19416520.2013.769300

[10]) العلي، ي. (2019). إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 10(3)، 112-130.

[11]) عبد العزيز العبد القادر، أ. ب. (2020). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. دار الفكر العربي.

[12]) علي، ح. (2018). **إدارة الموارد البشرية: الأسس والممارسات**. دار النشر للجامعات.

تعزيز التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين يُعزز من الثقة والشعور بالانتماء داخل المنظمة[13].

### 1.3.5.الابتكار والتحسين المستمر: Innovation and Continuous Improvement

تعتبر إدارة الموارد البشرية محرّكًا رئيسيًا للابتكار داخل المنظمة، حيث تُشجع على ثقافة الابتكار والمخاطرة المحسوبة. تنظيم ورش عمل لتوليد الأفكار يُعزز من مشاركة الموظفين ويشجعهم على الابتكار[14]. بالإضافة إلى ذلك، فإن مكافأة الابتكارات الناجحة يُحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة. وأخيراً، فإن توفير بيئة تشجع على التجريب والتعلم يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة[15].

في الختام، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المنظمة من خلال جذب الكفاءات وتطوير المهارات وتعزيز الأداء.

تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرًا أساسيًا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تساهم في جذب الكفاءات، تطوير المهارات، وإدارة الأداء. كما تلعب دورًا حيويًا في تعزيز رضا الموظفين والابتكار، مما يعزز الكفاءة العامة للمؤسسة.

## 1.4. العلاقة بين الموارد البشرية وأهداف الصحة النفسية للموظفين:

**The Relationship Between Human Resources and Employee Mental Health Goals**

تعتبر إدارة الموارد البشرية ضرورية لتعزيز الصحة النفسية للموظفين، حيث تلعب دورًا مهمًا في تطوير بيئة عمل تدعم الرفاهية النفسية. من خلال استراتيجيات مدروسة، يمكن للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين النفسية. وبالتالي تتجلى العلاقة بين الموارد البشرية وأهداف الصحة النفسية للموظفين فيما يلي:

---

13) Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, 27(1), 1-17. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1111528

14) السماك، م. (2017). **إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص**. دار المعرفة.

15) علي، ح. (2018). **إدارة الموارد البشرية: الأسس والممارسات**. دار النشر للجامعات.

### 1.4.1. خلق بيئة عمل إيجابية: Creating a Positive Work Environment

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير بيئة عمل تعزز من الصحة النفسية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير مساحات مريحة، وتعزيز التوازن بين العمل والحياة. **على سبيل المثال**، يمكن لشركة أن تقدم مناطق استراحة مخصصة للموظفين، مما يساعدهم على الاسترخاء وتجديد نشاطهم خلال فترات العمل(16).

### 1.4.2. برامج الدعم النفسي: Psychological Support Programs

تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير برامج دعم نفسي لمساعدة الموظفين في التعامل مع الضغوط. تشمل هذه البرامج الاستشارات النفسية وورش العمل والدورات التدريبية التي تركز على مهارات إدارة التوتر. على **سبيل المثال**، قد تنظم الشركة ورشة عمل حول "إدارة الإجهاد" تقدم تقنيات للتعامل مع الضغوط اليومية(17).

### 1.4.3. تقييم الصحة النفسية: Mental Health Assessment

تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم مستويات الصحة النفسية للموظفين من خلال استبيانات ولقاءات فردية. يساعد ذلك في فهم احتياجات الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. **على سبيل المثال**، يمكن أن تجري الشركة استبيانًا سنويًا يقيس مستويات الرضا النفسي والعملي، مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم إضافي(18).

16) السعيد، ع. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الصحة النفسية للموظفين. **مجلة العلوم الإدارية والمالية**، 5(2)، 45-67.
17) Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). **Organizational Behavior (18th ed.).** Pearson.
18) Greenberg, J., & Baron, R. A. (2016**). Behavior in Organizations (10th ed.).** Pearson.

### 1.4.4. تعزيز التوازن بين العمل والحياة: Promoting Work-Life Balance

تعتبر إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية. توفير خيارات العمل المرنة يسهل على الموظفين إدارة مسؤولياتهم بشكل أفضل، مما يقلل من مستويات التوتر. **على سبيل المثال**، قد تقدم الشركة خيارات العمل عن بُعد أو جداول مرنة تتيح للموظفين تنظيم وقتهم بشكل يناسب احتياجاتهم الشخصية[19].

### 1.4.5. تعزيز الثقافة الداعمة: Promoting a Supportive Culture

تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الصحة النفسية. يتطلب ذلك التزام الإدارة العليا بدعم الصحة النفسية وتفعيل برامج التوعية. **على سبيل المثال**، قد تنظم الشركة أسبوعًا للتوعية بالصحة النفسية يشمل محاضرات وفعاليات تشجع الموظفين على التحدث عن تجاربهم واحتياجاتهم[20].

وبالتالي يرى الباحثون أن العلاقة تظهر بين إدارة الموارد البشرية وأهداف الصحة النفسية للموظفين من خلال الاستراتيجيات التي تعزز من بيئة العمل الإيجابية وتقدم الدعم النفسي. تحسين الصحة النفسية للموظفين يسهم في تحقيق رفاهيتهم وزيادة الأداء العام للمنظمة.

## 1.5. تغيرات سوق العمل وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية:

**Changes in the Labor Market and Their Impact on Human Resource Management**

شهد سوق العمل في السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة نتيجة للتطورات التكنولوجية، التغيرات الاقتصادية، والظروف الاجتماعية. هذه التغيرات تؤثر بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب من

[19] الزهراء، ف. (2020). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الصحة النفسية للموظفين. **مجلة الدراسات الاقتصادية**، 12(1)، 78-98.
[20] الأحمد، م. (2021). إدارة الموارد البشرية في زمن التحول الرقمي: استراتيجيات التدريب والتطوير. **مجلة الإدارة والتنمية**، 9(2)، 23-45.

المؤسسات تعديل استراتيجياتها لمواجهة التحديات الجديدة. حيثُ تظهر تغيرات سوق العمل وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

### 1.5.1. التحول الرقمي: Digital Transformation

مع زيادة الاعتماد على التقنية، أصبح التحول الرقمي جزءًا أساسيًا من بيئة العمل. وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية اعتماد أدوات وتقنيات جديدة لتسهيل عمليات التوظيف، التدريب، والتواصل.

**مثال:** قامت شركة كبيرة بتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية السحابية (HRMS) لتحسين كفاءة عمليات التوظيف، حيث يمكن للموظفين تقديم طلبات التوظيف عبر الإنترنت، مما يقلل من الوقت المستغرق في معالجة الطلبات[21].

نظام إدارة الموارد البشرية (HRMS) هو نظام متكامل يستخدمه المؤسسات لإدارة جميع جوانب الموارد البشرية، بما في ذلك التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب، والامتثال للقوانين، وإدارة الرواتب. يهدف HRMS إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية من خلال أتمتة المهام الروتينية وتوفير معلومات دقيقة حول الموظفين، مما يساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم أهداف المؤسسة.

### 1.5.2. العمل عن بُعد: Remote Work

أدى انتشار جائحة كورونا إلى زيادة كبيرة في العمل عن بُعد، مما غير طريقة عمل الكثير من المؤسسات. يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية تطوير سياسات جديدة لدعم الموظفين الذين يعملون من المنزل.

**مثال:** قامت شركة تويتر (Twitter) بتطبيق برامج تدريبية لتحسين مهارات التواصل وإدارة الوقت للموظفين الذين يعملون عن بُعد، مما ساعدهم على التكيف مع بيئة العمل الجديدة[22].

### 1.5.3. تنوع القوى العاملة: Workforce Diversity

تزايدت أهمية التنوع والشمولية في البيئات العملية، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تصميم استراتيجيات توظيف تأخذ في الاعتبار تنوع الخلفيات الثقافية والاحتياجات الفردية للموظفين. **على سبيل**

---

21) Bersin, J. (2023). The Future of Learning: Insights on Employee Skills Development. **Deloitte Insights.**

22) الأسدي، ج. (2022). أهمية التدريب في تطوير المهارات الناعمة للموظفين في عصر التكنولوجيا. **مجلة العلوم** الإدارية، 10(3)، 100-120.

**المثال:** أنشأت شركة مايكروسوفت (Microsoft) برامج توظيف تستهدف الفئات المهمشة، مثل النساء والشباب من خلفيات متنوعة، لتعزيز وجودهم في بيئة العمل وتحقيق شمولية أكبر[23].

### 1.5.4. التركيز على الصحة النفسية والرفاهية: Focus on Mental Health and Well-being

تزايد الوعي بأهمية الصحة النفسية للموظفين وتأثيرها على الإنتاجية. لذا، يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير برامج تعزز من رفاهية الموظفين وتدعم صحتهم النفسية.

**مثال:** قدمت شركة ديلويت (Deloitte) استشارات نفسية وورش عمل حول إدارة الضغوط والتوازن بين العمل والحياة، مما ساعد الموظفين على التعامل مع الضغوط اليومية بشكل أكثر فعالية[24].

### 1.5.5. التغيرات الاقتصادية: Economic Changes

تؤثر التغيرات الاقتصادية، مثل التضخم والركود، على أسواق العمل، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تعديل استراتيجيات التوظيف والتعويضات لتلبية احتياجات السوق.

**مثال:** قامت شركة جنرال إلكتريك (GE) بمراجعة هياكل الرواتب والمزايا لتكون أكثر تنافسية في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة، مما ساعدها في جذب والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين[25].

شركة جنرال إلكتريك (GE) هي شركة تكنولوجيا متعددة الجنسيات تأسست في عام 1892، وتعمل في مجالات متنوعة تشمل الطاقة، والرعاية الصحية، والطيران، والتصنيع. تشتهر GE بابتكاراتها التكنولوجية وحلولها المتقدمة التي تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز الأداء في مختلف الصناعات.

### 1.5.6. المهارات الجديدة: New Skills

مع تطور التكنولوجيا، تزداد الحاجة إلى مهارات جديدة في القوى العاملة. يجب على إدارة الموارد البشرية تقديم برامج تدريب وتطوير مستمرة لضمان أن الموظفين يمتلكون المهارات اللازمة.

---

23) الخطيب، ر. (2020). تأثير العمل عن بُعد على مهارات الموظفين: التحديات والفرص. **مجلة البحوث والدراسات** الإدارية، 8(1)، 56-78.
24) Noe, R. A. (2021). **Employee Training and Development**. 7th Edition. McGraw-Hill.
25) Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2022). **Evaluating Training Programs**: The Four Levels. 5th Edition. Berrett-Koehler Publishers.

**مثال:** نظمت شركة IBM دورات تدريبية متخصصة في مجالات مثل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، والتسويق الرقمي، مما ساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم لمواكبة التطورات في السوق[26].

شركة IBM (International Business Machines Corporation) هي شركة تكنولوجيا أمريكية تأسست في عام 1911، وتعد واحدة من أكبر الشركات في مجال الحوسبة والبرمجيات. تقدم IBM مجموعة واسعة من الحلول والخدمات، بما في ذلك الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، مما يسهم في تحسين الأعمال عبر مختلف القطاعات.

تؤثر تغيرات سوق العمل بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب منها التكيف مع الظروف الجديدة وابتكار استراتيجيات فعالة لضمان الالتزام والرضا والرفاهية للموظفين. من خلال استجابة فعالة للتغيرات، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها التنافسية والنجاح في بيئة العمل الحديثة.

## 1.6. الجدارة الإدارية: أهمية الجدارة في قيادة الموارد البشرية وكيفية تحديد المعايير القياسية للإدارة الناجحة. Managerial Competence: The Importance of Competence in Leading Human Resources and How to Define Standards for Successful Management.

تعتبر الجدارة الإدارية من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، حيث تلعب دورًا مركزيًا في قيادة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية. تتعلق الجدارة الإدارية بالقدرة على تحقيق نتائج إيجابية من خلال إدارة الأفراد والموارد بفعالية. تتجلى الأهمية فيما يلي:

### 1.6.1. أهمية الجدارة الإدارية في قيادة الموارد البشرية:

**The Importance of Managerial Competence in Leading Human Resources**

تُعتبر الجدارة الإدارية ضرورية في تحقيق الأداء العالي للمنظمات، حيث تساهم في:

1. تحفيز الموظفين: القادة ذوو الجدارة قادرون على تحفيز فرقهم، مما يزيد من مستوى الالتزام والإنتاجية.

[26] الأسدي، ج. (2022). أهمية التدريب في تطوير المهارات الناعمة للموظفين في عصر التكنولوجيا. **مجلة العلوم الإدارية**، 10(3)، 100-120.

2. تطوير المهارات: يساعد القادة الفعالون في تعزيز مهارات موظفيهم من خلال التدريب والتطوير المستمر.

3. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تمكن الجدارة القادة من مواءمة أهداف الفرق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة[27].

### 1.6.2. تحديد المعايير القياسية للإدارة الناجحة:

**Defining Standards for Successful Management**

لتحديد المعايير القياسية للإدارة الناجحة، يجب مراعاة عدة عوامل:

1. القدرات القيادية: تشمل مهارات التواصل، اتخاذ القرار، وحل النزاعات. يمكن قياسها من خلال تقييم الأداء والتغذية الراجعة من الموظفين.

2. التميز في الأداء: يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية. مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة الخدمة.

3. التطوير المستمر: يجب أن تتضمن المعايير إمكانية تطوير القادة من خلال التدريب والتوجيه، مما يضمن استمرار تحسين الأداء.

4. الابتكار: ينبغي أن تكون المعايير متعلقة بقدرة القادة على الابتكار وتقديم أفكار جديدة تعزز من كفاءة العمل[28].

### 1.6.3. تطبيق الجدارة الإدارية في المنظمات:

**Applying Managerial Competence in Organizations**

لتطبيق الجدارة الإدارية بفاعلية، يمكن اتباع الخطوات التالية:

---

[27] الفريجات، غ. (2020). **مدخل إلى تكنولوجيا التعليم**. الطبعة: الأولى دار النشر: دار زهران.
[28] الخطيب، ل. (2021). **تكنولوجيا التعليم والتعلم الذاتي** (الطبعة الأولى). دار المسيرة.

1. تقييم الجدارة: إجراء تقييم شامل للمديرين والقيادات لتحديد مستويات الجدارة لديهم. يمكن استخدام استبيانات وآليات تقييم متعددة.
2. تطوير برامج التدريب: تصميم برامج تدريب مخصصة تستهدف تحسين المهارات القيادية والعملية.
3. إنشاء ثقافة الأداء: تعزيز ثقافة مؤسسية تدعم الأداء العالي والابتكار، مما يشجع الموظفين على المساهمة بأفكارهم وتحسين أدائهم.
4. التغذية الراجعة المستمرة: إنشاء آليات للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين حول أداء القادة، مما يساعد في تحسين القيادة بشكل مستمر [29].

وفي الختام تُعتبر الجدارة الإدارية عنصرًا حيويًا في قيادة الموارد البشرية، حيث تؤثر بشكل مباشر على أداء الفرق وتحقيق الأهداف التنظيمية. من خلال تحديد المعايير القياسية وتطبيقها بفاعلية، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرات قادتها وضمان نجاحها في بيئة العمل المتغيرة.

تعتبر الجدارة الإدارية عنصرًا أساسيًا في قيادة الموارد البشرية، حيث تساهم في تحفيز الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. من خلال تحديد المعايير القياسية وتطبيقها بفاعلية، يمكن تعزيز قدرات القادة وضمان نجاح المؤسسات في بيئة العمل المتغيرة.

[29]) Noe, R. A. (2021). **Employee training and development** (7th ed.). McGraw-Hill Education.

## جدول 1: أسئلة اختيار من متعدد– مقدمة في إدارة الموارد البشرية

| رقم السؤال | السؤال | الخيار A | الخيار B | الخيار C | الخيار D |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هو العنصر الأساسي الذي تسهم فيه إدارة الموارد البشرية لنجاح المنظمة؟ | التسويق | إدارة المالية | إدارة الموارد البشرية | البحث والتطوير |
| 2 | كيف تغيرت إدارة الموارد البشرية على مر العقود؟ | من وظيفة تقليدية إلى شراكة استراتيجية | لم تتغير | من شراكة إلى وظيفة تقليدية | من وظيفة إدارية إلى وظيفة فنية |
| 3 | ماذا يتطلب النجاح في إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الحديثة؟ | التركيز على التوظيف فقط | تبني استراتيجيات مبتكرة | تقليل عدد الموظفين | زيادة الرواتب فقط |
| 4 | ما الذي أصبح محور اهتمام متزايد في إدارة الموارد البشرية؟ | الصحة البدنية | الصحة النفسية | المكافآت المالية | التدريب فقط |
| 5 | ما هو مفهوم "الجدارة الإدارية"؟ | القدرة على إدارة الوقت | القدرة على قيادة الموارد البشرية | القدرة على زيادة الأرباح | القدرة على التوظيف |
| 6 | كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي؟ | بتقليل التكاليف | بتطوير المهارات وخلق بيئة عمل إيجابية | بزيادة عدد الموظفين | بزيادة الأجور فقط |
| 7 | ما هي أهمية الصحة النفسية للموظفين في إدارة الموارد البشرية؟ | لا تهم | تساهم في إنتاجية الموظفين | تؤثر فقط على الصحة البدنية | تضعف الأداء |
| 8 | ماذا يتطلب تحديد معايير قياسية للإدارة الناجحة؟ | تقليل التكاليف | تطوير قدرات القادة | زيادة عدد الموظفين | تحسين بيئة العمل فقط |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | ما هو الهدف من هذا الفصل؟ | توضيح أهمية التسويق | تقديم رؤية شاملة حول تعزيز دور إدارة الموارد البشرية | تقليل التكاليف | مناقشة التوظيف فقط |
| 10 | كيف تؤثر تغيرات سوق العمل على إدارة الموارد البشرية؟ | تتطلب استراتيجيات جديدة تلبي احتياجات الأفراد | لا تؤثر | تؤثر فقط على الرواتب | تؤثر على عدد الموظفين فقط |

## جدول 2: أسئلة صح وخطأ– مقدمة في إدارة الموارد البشرية الحديثة

| رقم السؤال | السؤال | صح/خطأ |
|---|---|---|
| 1 | إدارة الموارد البشرية لا تسهم في نجاح المنظمة. | |
| 2 | إدارة الموارد البشرية قديمة ولم تتطور منذ عقود. | |
| 3 | الصحة النفسية للموظفين أصبحت محور اهتمام متزايد في إدارة الموارد البشرية. | |
| 4 | الجدارات الإدارية ليست مهمة في قيادة الموارد البشرية. | |
| 5 | تطوير المهارات وخلق بيئة عمل إيجابية يسهمان في تعزيز الأداء المؤسسي. | |
| 6 | إدارة الموارد البشرية تركز فقط على التوظيف وإدارة الأجور . | |
| 7 | تبني استراتيجيات مبتكرة أصبح ضرورة في بيئة العمل الحديثة. | |
| 8 | تغيرات سوق العمل ليس لها تأثير على إدارة الموارد البشرية. | |
| 9 | الصحة النفسية تؤثر على إنتاجية الموظفين. | |
| 10 | الهدف من الفصل هو مناقشة أهمية التسويق فقط. | |

**جدول 3: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد– مقدمة في إدارة الموارد البشرية الحديثة**

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هو العنصر الأساسي الذي تسهم فيه إدارة الموارد البشرية لنجاح المنظمة؟ | C) إدارة الموارد البشرية |
| 2 | كيف تغيرت إدارة الموارد البشرية على مر العقود؟ | A) من وظيفة تقليدية إلى شراكة استراتيجية |
| 3 | ماذا يتطلب النجاح في إدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الحديثة؟ | B) تبني استراتيجيات مبتكرة |
| 4 | ما الذي أصبح محور اهتمام متزايد في إدارة الموارد البشرية؟ | B) الصحة النفسية |
| 5 | ما هو مفهوم "الجدارة الإدارية"؟ | B) القدرة على قيادة الموارد البشرية |
| 6 | كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي؟ | B) بتطوير المهارات وخلق بيئة عمل إيجابية |
| 7 | ماذا يتطلب تبني استراتيجيات مبتكرة في بيئة العمل الحديثة؟ | B) تبني استراتيجيات مبتكرة |
| 8 | كيف تؤثر تغيرات سوق العمل على إدارة الموارد البشرية؟ | A) تتطلب استراتيجيات جديدة تلبي احتياجات الأفراد |
| 9 | ما هو الهدف من هذا الفصل؟ | B) تقديم رؤية شاملة حول تعزيز دور إدارة الموارد البشرية |
| 10 | كيف تؤثر تغيرات سوق العمل على إدارة الموارد البشرية؟ | A) تتطلب استراتيجيات جديدة تلبي احتياجات الأفراد |

**جدول 4: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ – مقدمة في إدارة الموارد البشرية الحديثة**

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة |
|---|---|---|
| 1 | إدارة الموارد البشرية لا تسهم في نجاح المنظمة. | خطأ |
| 2 | إدارة الموارد البشرية قديمة ولم تتطور منذ عقود. | خطأ |
| 3 | الصحة النفسية للموظفين أصبحت محور اهتمام متزايد في إدارة الموارد البشرية. | صح |
| 4 | الجدارات الإدارية ليست مهمة في قيادة الموارد البشرية. | خطأ |
| 5 | تطوير المهارات وخلق بيئة عمل إيجابية يسهمان في تعزيز الأداء المؤسسي. | صح |
| 6 | إدارة الموارد البشرية تركز فقط على التوظيف وإدارة الأجور. | خطأ |
| 7 | تبني استراتيجيات مبتكرة أصبح ضرورة في بيئة العمل الحديثة. | صح |
| 8 | تغيرات سوق العمل ليس لها تأثير على إدارة الموارد البشرية. | خطأ |
| 9 | الصحة النفسية تؤثر على إنتاجية الموظفين. | صح |
| 10 | الهدف من الفصل هو مناقشة أهمية التسويق فقط. | خطأ |

# الفصل الثاني: استراتيجيات التوظيف والاختيار

## Chapter Two: Recruitment and Selection Strategies

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:

- إدراك كيف تسهم التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف.
- التعرف على معايير اختيار الأشخاص المناسبين بما يتماشى مع احتياجات المنظمة.
- التعرف على أدوات وأساليب مثل المقابلات الرقمية واختبارات الكفاءة وكيفية استخدامها في عملية التوظيف.
- فهم أهمية الجدارة الإدارية في تقييم واختيار القادة المناسبين للمنظمة.
- التعرف على كيفية تأثير الصحة النفسية للمرشحين على الأداء والإنتاجية في العمل.
- اكتساب رؤى حول كيفية تحسين استراتيجيات التوظيف لضمان توافقها مع تطلعات المنظمة المستقبلية.

"التوظيف الجيد هو أساس النجاح، فاختيار الشخص المناسب في المكان المناسب يمكن أن يغير مستقبل المؤسسة بأكملها".

**تمهيد: Introduction**

يتغير مشهد التوظيف بشكل متسارع في عصرنا الحديث، حيث تبرز التقنيات والابتكارات الجديدة كعوامل رئيسية في تشكيل استراتيجيات التوظيف. أصبحت إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل متزايد على الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة لتسهيل عمليات التوظيف وتحسين جودتها. في هذا السياق، تبرز أهمية اختيار الأشخاص المناسبين للمنظمة، بما يتماشى مع احتياجاتها المستقبلية وطموحاتها الاستراتيجية.

تتطلب المنافسة المتزايدة في سوق العمل استخدام أدوات وأساليب حديثة مثل المقابلات الرقمية واختبارات الكفاءة، التي تتيح للشركات تقييم المرشحين بشكل أكثر دقة وفاعلية. هذه الأساليب لا تساهم فقط في تسريع عملية التوظيف، بل تعزز أيضًا جودة الاختيار من خلال تقديم بيانات موثوقة حول مهارات وكفاءات المرشحين.

في الوقت نفسه، تلعب الجدارة الإدارية دورًا محوريًا في عملية الاختيار والتوظيف. يتطلب ذلك فهمًا عميقًا للكفاءات القيادية وتقييمها بدقة، مما يساهم في اختيار القادة الذين يمكنهم دفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

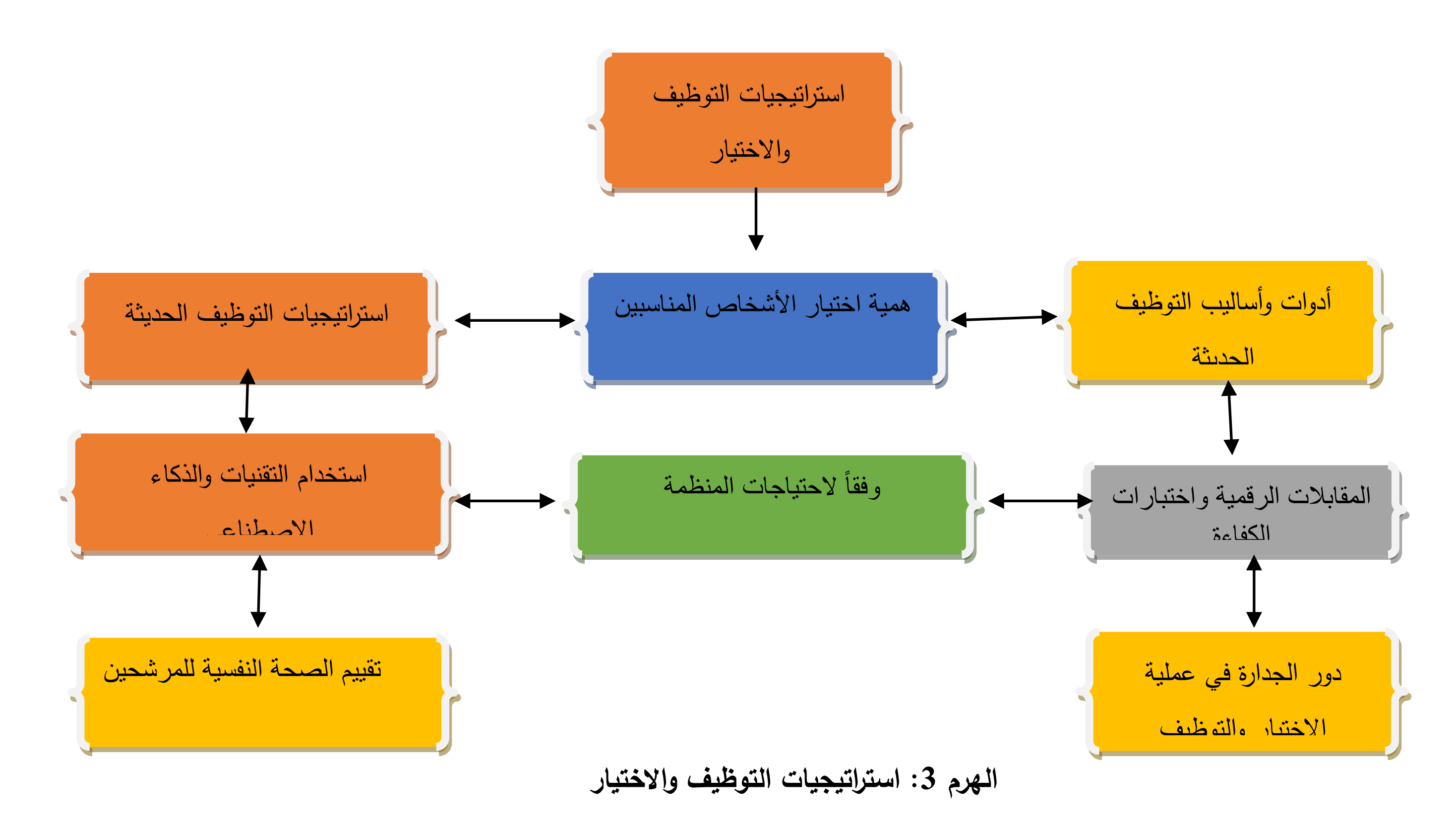
علاوة على ذلك، تبرز أهمية تقييم الصحة النفسية للمرشحين خلال عملية التوظيف، حيث إن الصحة النفسية الجيدة تؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية في العمل.

سيتناول هذا الفصل استراتيجيات التوظيف الحديثة، أهمية اختيار الأشخاص المناسبين، أدوات وأساليب التوظيف، دور الجدارة الإدارية، وأهمية تقييم الصحة النفسية للمرشحين. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين عملية التوظيف وضمان توافقها مع احتياجات المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

## 2.1. استراتيجيات التوظيف الحديثة: استخدام التقنيات والذكاء الاصطناعي

**Modern Recruitment Strategies: Using Technology and Artificial Intelligence**

تتطور استراتيجيات التوظيف بشكل مستمر لتلبية احتياجات السوق المتزايدة. من بين هذه الاستراتيجيات، أصبح استخدام التقنيات الحديثة والذكاء الاصطناعي من العناصر الأساسية التي تعزز من فعالية عمليات التوظيف. من بين هذه الاستراتيجيات:




**الهرم 3: استراتيجيات التوظيف والاختيار**

### 2.1.1. استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف: Using Artificial Intelligence in Recruitment

1. **تحليل السير الذاتية:** تساعد أدوات الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية بسرعة ودقة، مما يقلل من الوقت المستغرق في عملية الاختيار. **على سبيل المثال،** تستخدم شركات مثل IBM أداة Watson لتحليل السير الذاتية واختيار المرشحين الأنسب بناءً على المهارات والخبرات المطلوبة.

2. **المقابلات الذكية**: يمكن استخدام تقنيات مثل تحليل الصوت والوجه خلال المقابلات لتقييم ردود فعل المرشحين بشكل موضوعي. **على سبيل المثال**، تستخدم HireVue تقنية تحليل الوجه لتقييم مستوى الثقة والقدرة على التواصل لدى المرشحين خلال المقابلات الفيديو.
3. **التنبؤ بالأداء**: تعتمد بعض الأنظمة على بيانات تاريخية لتحليل أداء الموظفين السابقين وتحديد الخصائص التي تؤدي إلى نجاح المرشحين في المستقبل. **على سبيل المثال**، تستخدم Google نماذج تحليل البيانات لتوقع الأداء الوظيفي للمرشحين بناءً على معايير محددة [30].

### 2.1.2. تقنيات التوظيف الحديثة: Modern Recruitment Techniques

1. **التوظيف عبر منصات التواصل الاجتماعي**: أصبحت منصات مثل LinkedIn وسيلة فعالة للعثور على المرشحين. تستخدم شركات مثل Microsoft هذه المنصة للإعلان عن الوظائف والوصول إلى مجموعة واسعة من المترشحين، مما يزيد من فرص العثور على المرشح المثالي.
2. التوظيف عبر الفيديو: تتيح تقنيات الفيديو للمرشحين إجراء المقابلات من أي مكان، مما يوفر الوقت والجهد. **على سبيل المثال**، تستخدم Zoom وSkype لمقابلات العمل، مما يعزز من وصول الشركات إلى مرشحين دوليين [31].
3. **التحليلات البيانية**: تستخدم الشركات أدوات التحليل لفهم بيانات التوظيف بشكل أفضل. **على سبيل المثال**، تستخدم SAP SuccessFactors أدوات التحليل لتحليل الوقت المستغرق في عملية التوظيف ونسبة قبول العروض، مما يساعد في تحسين الاستراتيجيات المتبعة [32].

---

[30] إبراهيم، ع. (2021). تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي بمصر في ضوء السياق الثقافي. **مجلة العلوم التربوية**، 49، 72-101.
[31] لطفي، أ. م. س. (2023). الاتجاه نحو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالهوية المهنية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. **مجلة كلية التربية**، 3(47)، 15-134.
[32]IBM. (n.d.). **Artificial Intelligence in Recruitment**. Retrieved from IBM website.

### 2.1.3. أهمية التوظيف الشامل: The Importance of Inclusive Recruitment




1. **تنوع المرشحين:** تسهم التقنيات الحديثة في الوصول إلى مرشحين من خلفيات متنوعة. **على سبيل المثال**، تستخدم Deloitte استراتيجيات توظيف شاملة لضمان تنوع المرشحين، مما يعزز من ثقافة التنوع والشمولية في بيئة العمل.
2. **تحسين تجربة المرشح:** تساهم الأدوات التكنولوجية في توفير تجربة أفضل للمرشحين. **على سبيل المثال**، تستخدم Oracle نظامًا رقميًا يتيح للمرشحين تتبع حالة طلباتهم، مما يزيد من رضاهم عن العملية.[33]

### 2.1.4. التحديات المرتبطة بالتوظيف باستخدام التقنيات:

**Challenges Associated with Recruitment Using Technology**

1. **التحيز في الخوارزميات:** قد تؤدي الخوارزميات المستخدمة في تحليل البيانات إلى تحيز غير مقصود. **على سبيل المثال**، واجهت Amazon تحديات في استخدام الذكاء الاصطناعي بسبب تحيز الخوارزميات التي تفضل الذكور على الإناث في اختيارات المرشحين.
2. **الحاجة إلى التدريب:** يتطلب استخدام التقنيات الحديثة تدريب الفرق المعنية. **على سبيل المثال**، يجب على الشركات مثل Accenture توفير دورات تدريبية لموظفيها لضمان الاستفادة القصوى من أدوات التوظيف الرقمية.[34]

شركة أكسنتشر هي شركة استشارات وإدارة عالمية تأسست في عام 1989، وتقدم خدمات متكاملة في مجالات الاستشارات، والتكنولوجيا، والخدمات الرقمية، مما يساعد المؤسسات على تحسين الأداء وتحقيق الابتكار.

33) McKinsey & Company. (n.d.). **The Role of AI in Talent Acquisition**. Retrieved from McKinsey website.

وبالتالي تعتبر استراتيجيات التوظيف الحديثة التي تعتمد على التقنيات والذكاء الاصطناعي أدوات قوية لتحسين فعالية عمليات التوظيف. ومع ذلك، يجب أن تكون الشركات واعية للتحديات المرتبطة بتطبيق هذه التقنيات لضمان تحقيق نتائج إيجابية. من خلال اعتماد أساليب مبتكرة، يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل.

## 2.2. أهمية اختيار الأشخاص المناسبين للمنظمة وفقًا لاحتياجاتها المستقبلية

**The Importance of Selecting the Right People for the Organization According to Its Future Needs**

اختيار الأفراد المناسبين للمنظمة يعد من العوامل الأساسية في نجاح أي منظمة. يعتمد هذا الاختيار على فهم دقيق لاحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى الاتجاهات السائدة في السوق. من خلال هذا الفهم، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية. تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

### 2.2.1. تحقيق الكفاءة التشغيلية: Achieving Operational Efficiency

اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة يعزز من كفاءة العمليات داخل المنظمة.

**مثال:** في أمازون، عندما قررت الشركة تحسين خدمات التوصيل الخاصة بها، قامت بتوظيف متخصصين في اللوجستيات وسلسلة الإمداد. هؤلاء الأفراد كانوا لديهم المعرفة اللازمة لتحسين العمليات، مما أدى إلى تقليل وقت التسليم وزيادة رضا العملاء. النتيجة كانت تحسين الأداء التشغيلي وزيادة الحصة السوقية [35].

شركة تسلا هي شركة أمريكية متخصصة في تصنيع السيارات الكهربائية وحلول الطاقة المستدامة، تأسست في عام 2003، وتشتهر بتطوير تقنيات مبتكرة في مجال السيارات الكهربائية والتخزين الطاقة.

[34] الفيفي، ح. س. ش.، وآخرون. (2022). واقع توظيف تطبيقات تقنية الذكاء الاصطناعي في التعليم بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة كلية التربية**، 85(1)، 742-819.

[35] الباز، ع. (2022). إدارة **الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات**. دار الفجر.

### 2.2.2. تعزيز الابتكار: Enhancing Innovation

يُعتبر اختيار الأشخاص المبدعين والمبتكرين عنصرًا أساسيًا لتعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة.

**مثال:** شركة تسلا، التي تركز على الابتكار في صناعة السيارات الكهربائية، اختارت موظفين يتمتعون بحس الابتكار والتفكير خارج الصندوق. هذا الاختيار ساهم في تطوير تقنيات جديدة مثل البطاريات عالية الكفاءة وأنظمة القيادة الذاتية. الابتكار هنا لم يكن مجرد تحسين المنتجات الحالية، بل خلق سوق جديدة بالكامل [36].

### 2.2.3. تحسين الأداء المؤسسي: Improving Organizational Performance

اختيار الأشخاص المناسبين يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمنظمة. الأفراد الذين يمتلكون المهارات المناسبة يسهمون في تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية.

**مثال:** في شركة مايكروسوفت، عندما تم توظيف مديرين ذوي خبرة في إدارة الفرق، لاحظت الشركة زيادة في إنتاجية الفرق وتحسين في التعاون بين الإدارات. هؤلاء المديرون استخدموا استراتيجيات فعالة في إدارة الوقت وتوزيع المهام، مما أدى إلى تحقيق الأهداف بشكل أسرع [37].

شركة مايكروسوفت هي شركة تكنولوجيا أمريكية تأسست في عام 1975، وتعد واحدة من أكبر الشركات في العالم، معروفة ببرمجياتها الرائدة مثل نظام التشغيل ويندوز وحزمة أوفيس، بالإضافة إلى خدمات الحوسبة السحابية.

### 2.2.4. التكيف مع التغيرات: Adapting to Changes

المنظمات التي تختار أفرادًا يتسمون بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق تكون أكثر نجاحًا.

---

[36] الحميدي، م. (2021). التوظيف والاختيار في العصر الرقمي. **مجلة إدارة الأعمال**، 15(2)، 78-95.

[37]) Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). **Are We There Yet? What's Next for HR**? The Human Resource Management Review.

**مثال:** في ظل جائحة COVID-19، واجهت العديد من الشركات تحديات كبيرة. شركة Zoom، على سبيل المثال، استطاعت التكيف بسرعة مع الطلب المتزايد على خدمات الاجتماعات الافتراضية. من خلال توظيف مهندسين ومطورين ذوي مهارات تقنية متقدمة، تمكنت الشركة من تحسين منصتها وتوسيع قاعدة مستخدميها بشكل كبير [38].

### 2.2.5. تعزيز الثقافة التنظيمية: Enhancing Organizational Culture

اختيار الأفراد الذين يتوافقون مع قيم وثقافة المنظمة يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية.

**مثال:** شركة جوجل تتبنى قيم الابتكار والتعاون. لذا، عندما تختار موظفين، تبحث عن أولئك الذين يتبنون هذه القيم. هذا الاختيار يسهم في تعزيز ثقافة العمل الجماعي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من مجتمع كبير، مما يزيد من روح الفريق ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم [39].

وبالتالي إن اختيار الأشخاص المناسبين للمنظمة وفقًا لاحتياجاتها المستقبلية يعد استثمارًا استراتيجيًا. من خلال تحسين الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء، والتكيف مع التغيرات، وتعزيز الثقافة التنظيمية، يمكن للمنظمات أن تحقق استدامتها ونجاحها في بيئة العمل التنافسية. يعتبر هذا الاختيار خطوة حيوية نحو بناء مستقبل قوي ومستدام للمنظمة.

---

38) الزهراني، س. (2023). الذكاء الاصطناعي في التوظيف: الفرص والتحديات. **مجلة العلوم الإدارية**، 18(4)، 102-120.

39) Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). **Organizational Behavior** (17th ed.). Pearson.

## 2.3. أدوات وأساليب التوظيف الحديثة مثل المقابلات الرقمية واختبارات الكفاءة:

**Modern Recruitment Tools and Methods such as Digital Interviews and Competency Tests**

تتطور أساليب التوظيف بشكل مستمر مع تقدم التكنولوجيا، مما يؤدي إلى ظهور أدوات وطرق جديدة تساعد الشركات على اختيار المرشحين الأنسب بشكل أكثر كفاءة. في هذا السياق، سنستعرض بعض الأدوات والأساليب الحديثة المستخدمة في عملية التوظيف، مع تقديم أمثلة توضيحية لكل منهما.

Google Meetهو تطبيق مؤتمرات فيديو من تطوير شركة غوغل، يتيح للمستخدمين إجراء مكالمات فيديو عالية الجودة ومشاركة الشاشة. يُستخدم بشكل واسع في بيئات العمل والتعلم عن بُعد، ويتميز بواجهة سهلة الاستخدام وإمكانيات تكامل مع خدمات غوغل الأخرى.

### 2.3.1 المقابلات الرقمية:

#### 2.3.1.1. المقابلات المرئية:

- **الوصف:** تعتمد الشركات على تقنيات الفيديو لإجراء المقابلات عن بُعد، مما يوفر الوقت والجهد.
- **مثال:** Google تستخدم Google Meet لإجراء المقابلات مع المرشحين من جميع أنحاء العالم. يسمح هذا النظام بتبادل وجهات النظر بشكل مباشر، ويتيح للمرشحين تقديم أنفسهم بطريقة شخصية.

Codilityهي منصة تكنولوجية تركز على تقييم مهارات البرمجة، حيث تقدم اختبارات ومهام برمجية لمساعدة الشركات في اختيار المطورين المناسبين. تستخدم المنصة أدوات متقدمة لتحليل الأداء وتوفير تقارير مفصلة حول كفاءة المرشحين.

#### 2.3.1.2. المقابلات المسجلة:

- **الوصف:** يطلب من المرشحين تسجيل إجاباتهم على مجموعة من الأسئلة مسبقًا، مما يسمح للمسؤولين عن التوظيف بمراجعة تلك الإجابات في وقت لاحق.
- **مثال:** HireVue تتيح للمرشحين تسجيل مقاطع فيديو يجيبون فيها عن أسئلة محددة، حيث يمكن للمسؤولين عن التوظيف تقييم الأداء في الوقت المناسب [40].

[40] مدحت، م. أ. (2018). **المهارات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين وأساليب تنميتها**. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

### 2.3.2 اختبارات الكفاءة: Competency tests

#### 2.3.2.1 اختبارات المهارات:

- **الوصف**: تستخدم الشركات اختبارات لتقييم مهارات المرشحين في مجالات معينة، مثل البرمجة أو إدارة المشاريع.
- **مثال**: Codility تقدم اختبارات برمجية حقيقية لمطوري البرمجيات، حيث يمكنهم حل مشاكل برمجية ضمن إطار زمني محدد. يتم تقييم الحلول بناءً على الجودة والأداء.

#### 2.3.2.2. محاكاة العمل:

- **الوصف**: تعطي المرشحين مهام أو تحديات مشابهة لتلك التي سيواجهونها في العمل، مما يساعد في تقييم مهاراتهم بشكل واقعي.
- **مثال**: Pymetrics تستخدم ألعابًا تستند إلى الأبحاث العصبية لتقييم مهارات مثل حل المشاكل والتفكير النقدي، مما يقدم صورة دقيقة عن القدرات الطبيعية للمرشح [41].

Hiretualهي منصة تعتمد على الذكاء الاصطناعي تركز على تحسين عمليات التوظيف، حيث تساعد الشركات في العثور على المرشحين المناسبين من خلال تحليل البيانات ومصادر متعددة.

### 2.3.3 أدوات الذكاء الاصطناعي: Artificial intelligence tools

#### 2.3.3.1. تحليل السير الذاتية:

- **الوصف**: تستخدم خوارزميات الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية واختيار المرشحين الأنسب بناءً على معايير محددة.
- **مثال**: Hiretual تقدم أداة قوية لتحليل البيانات من السير الذاتية، مما يساعد فرق التوظيف في العثور على المرشحين الذين يتناسبون مع احتياجاتهم بشكل أسرع.

---

41) McGowan, K. M. (2019). **The robot-proof recruiter: A step-by-step guide to finding and hiring great talen**t. [Publisher information not available].

### 2.3.3.2. الدردشة الآلية:

- **الوصف:** تستخدم الدردشة الآلية للإجابة عن استفسارات المرشحين أو لإجراء المقابلات الأولية، مما يوفر الوقت على فرق التوظيف.
- **مثال:** Mya هو نظام دردشة آلية يستخدم لتوجيه المرشحين خلال مراحل التوظيف، حيث يمكنها الإجابة على الأسئلة الأساسية وإجراء تقييمات أولية [42].

Myaهي منصة تعتمد على الذكاء الاصطناعي تستخدم في عمليات التوظيف، حيث تقوم بأتمتة التواصل مع المرشحين وتقديم تجارب مخصصة لهم خلال مراحل التوظيف. تهدف Mya إلى تحسين كفاءة عملية التوظيف من خلال تسريع التفاعل وتسهيل تقييم المرشحين.

### 2.3.4. منصات التوظيف الإلكترونية:

#### 2.3.4.1. LinkedIn و Indeed:

- **الوصف:** توفر هذه المنصات فرصًا للشركات لنشر الوظائف والوصول إلى مجموعة واسعة من المرشحين.
- **مثال:** Amazon تستخدم LinkedIn لنشر وظائفها، مما يساعدها في جذب المرشحين من مختلف المجالات عبر الشبكة المهنية.

LinkedIn هو موقع شبكة اجتماعية مهنية تأسس في عام 2003، يتيح للمستخدمين إنشاء ملفات تعريفية احترافية، والتواصل مع زملاء العمل، والبحث عن فرص عمل. يعتبر LinkedIn منصة رئيسية لتبادل المعرفة المهنية وبناء العلاقات في عالم الأعمال.

#### 2.3.4.2. أنظمة تتبع المتقدمين (ATS):

- **الوصف:** تساعد هذه الأنظمة في إدارة طلبات الوظائف وتحسين عملية التوظيف من خلال تنظيم المعلومات وتسهيل التواصل.
- **مثال:** Greenhouse هو نظام ATS شائع يساعد الشركات في تتبع المرشحين عبر مراحل التوظيف المختلفة، مما يسهل عملية اتخاذ القرار [43].

---

42) D., J. T. (2020). **Full stack recruiter: A comprehensive guide to recruiting**. [Publisher information not available].

43) مدحت، م. أ. (2018). **المهارات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين وأساليب تنميتها**. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

### 2.3.5. التقييمات الثقافية: Cultural assessments

**اختبارات القيم:**

- **الوصف:** تهدف هذه الاختبارات إلى تقييم مدى توافق المرشحين مع ثقافة الشركة وقيمها.
- **مثال:** Zappos تشتهر بتركيزها على خدمة العملاء، وتستخدم اختبارات لتحديد مدى توافق المرشحين مع هذه الثقافة الفريدة، مما يساعد في الحفاظ على بيئة عمل إيجابية [44].

### 2.3.6. التعليقات الفورية: Instant feedback

**تقييمات فورية:**

- **الوصف:** يتم جمع تعليقات المرشحين حول تجربتهم بعد كل مرحلة من مراحل التوظيف، مما يساعد في تحسين العملية.
- **مثال:** IBM تستخدم استطلاعات الرأي للحصول على تعليقات من المرشحين بعد كل مقابلة، مما يمكنها من تعديل استراتيجياتها بناءً على التجربة الفعلية للمرشحين [45].

تساعد هذه الأدوات والأساليب الحديثة في تحسين عملية التوظيف، مما يساهم في جذب أفضل المواهب وتقديم تجربة إيجابية للمرشحين. من خلال دمج التكنولوجيا مع الفهم العميق لاحتياجات العمل، تستطيع الشركات تحقيق نتائج أفضل في عملية التوظيف.

Greenhouseهي منصة إدارة التوظيف التي تساعد الشركات في تحسين عملية التوظيف من خلال أدوات متقدمة لتخطيط الوظائف، وتتبع المتقدمين، وتقييم المرشحين. تهدف Greenhouseإلى تعزيز تجربة التوظيف وتسهيل التعاون بين فرق التوظيف.

[44]) Collier, K. (2022). **The robot-proof recruiter: A survival guide for recruitment and sourcing professionals** (2nd ed.). Kogan Page.
[45]) Bock, L. (2015). **Work Rules: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead.** Twelve.

## 2.4. الجدارة الإدارية: دور الجدارة في عملية الاختيار والتوظيف، وكيفية تقييم الكفاءات القيادية أثناء التوظيف: Managerial Competence: The Role of Competence in the Selection and Recruitment Process, and How to Assess Leadership Competencies During Recruitment

تُعتبر الجدارة الإدارية من العوامل الأساسية في نجاح المنظمات، حيث تلعب دورًا حيويًا في عملية الاختيار والتوظيف. من خلال تحديد المهارات والخصائص القيادية المطلوبة، يمكن للشركات ضمان اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. في هذا السياق، سنستعرض دور الجدارة الإدارية في عملية التوظيف وكيفية تقييم الكفاءات القيادية. حيثُ يتجلى دور الجدارة فيما يلي:

Zappos هي شركة أمريكية متخصصة في بيع الأحذية والملابس عبر الإنترنت، تأسست في عام 1999، وتشتهر بخدمة العملاء الاستثنائية وثقافتها المؤسسية الفريدة. تركز Zappos على تقديم تجربة تسوق متميزة ورضا العملاء كأحد أولوياتها الرئيسية.

### 2.4.1. مفهوم الجدارة الإدارية:

الجدارة الإدارية تشير إلى مجموعة من المهارات والخصائص التي تجعل الفرد مؤهلاً لأداء مهامه بشكل فعّال. تشمل هذه الجدارة مهارات القيادة، القدرة على اتخاذ القرار، التواصل الفعّال، والتفكير الاستراتيجي.

**مثال:** في شركة Apple، يُتوقع من المديرين أن يكون لديهم مهارات قوية في الابتكار والتفكير الاستراتيجي، مما يساعدهم في إدارة فرقهم بشكل فعّال وتحقيق أهداف الشركة في تطوير منتجات جديدة [(46)].

شركة آبل هي شركة تكنولوجيا أمريكية تأسست في عام 1976، وتشتهر بتطوير وتصنيع منتجات مبتكرة مثل iPhone وiPad وMac. تركز آبل على تصميم المنتجات عالية الجودة وتجربة المستخدم، وتعتبر واحدة من أكبر الشركات في العالم من حيث القيمة السوقية.

### 2.4.2. دور الجدارة في عملية الاختيار والتوظيف:

تعتبر الجدارة الإدارية عاملاً حاسمًا في عملية الاختيار والتوظيف، حيث تساعد الشركات في:

1. تحديد المرشحين المناسبين: من خلال التركيز على المهارات والصفات القيادية، يمكن للشركات اختيار الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف التنظيمية. **مثال:** إذا كانت شركة Procter &

[46]) Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). **Burnout: A guide to identifying burnout and pathways to recovery**. Harvard Business Review Press.

Gamble تسعى لتوظيف مدير تسويق، ستبحث عن مرشحين يمتلكون مهارات قوية في القيادة والإبداع، مما يساعد في تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة.

2. تحسين الأداء التنظيمي: الأفراد ذوو الجدارة العالية يميلون إلى تحقيق نتائج أفضل، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة. **مثال:** في شركة Salesforce، يتم اختيار الموظفين بناءً على قدرتهم على العمل الجماعي والابتكار، مما يساعد في تحقيق معدلات نمو مرتفعة في الإيرادات.

3. تعزيز الثقافة المؤسسية: اختيار الأفراد الذين يتناسبون مع ثقافة الشركة يعزز من تماسك الفريق. **مثال:** شركة Netflix تشتهر بثقافتها القوية التي تركز على الحرية والمسؤولية، لذا تسعى لاختيار موظفين يتناسبون مع هذه القيم، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية [47].

هي شركة برمجيات أمريكية تأسست في Salesforce عام 1999، وتعتبر رائدة في تقديم حلول إدارة علاقات العملاء (CRM) عبر السحابة. تتيح منصتها للمؤسسات تحسين التواصل مع العملاء، وإدارة المبيعات، وتحليل البيانات لتعزيز الأداء والنمو.

### 2.4.3. كيفية تقييم الكفاءات القيادية أثناء التوظيف:

تتضمن عملية تقييم الكفاءات القيادية عدة خطوات:

1. تحديد الكفاءات المطلوبة: يجب على الشركة تحديد المهارات القيادية المطلوبة. **مثال:** قد تحدد شركة Intel أن الكفاءات المطلوبة تشمل التفكير النقدي، القدرة على التحليل، والابتكار، لضمان اختيار أفضل المواهب في مجالات التكنولوجيا.

2. استخدام اختبارات تقييم الشخصية: مثل اختبارات MBTI أو DISC. **مثال:** يمكن لشركة Google استخدام اختبار MBTI لفهم أنماط الشخصية لدى المرشحين، مما يساعد في تحديد مدى توافقهم مع فرق العمل الموجودة.

---

[47]) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2020). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, 41(3), 293-315.

3. المقابلات السلوكية: حيث يتم طرح أسئلة تتعلق بتجارب المرشحين السابقة. **مثال:** يُمكن سؤال مرشح في شركة Deloitte: "صف موقفًا قياديًا واجهت فيه تحديًا كبيرًا. كيف تعاملت معه؟" لفهم كيفية تصرفه في مواقف الضغط.
4. محاكاة العمل: إجراء تمارين تتعلق بالمواقف القيادية. **مثال:** قد تطلب شركة KPMG من المرشحين إجراء محاكاة لإدارة مشروع تحت ضغط زمني، لمراقبة كيفية اتخاذهم للقرارات وتوجيه الفريق.
5. التقييم من قبل فرق متعددة: إجراء تقييمات من قبل فرق متعددة. **مثال:** في شركة Unilever، قد يتم تقييم المرشحين من قبل مجموعة من الموظفين من أقسام مختلفة، مما يوفر منظورات متعددة حول كفاءاتهم وقدراتهم القيادية [48].

وبالتالي تعد الجدارة الإدارية عنصرًا أساسيًا في عملية الاختيار والتوظيف. من خلال استخدام أساليب تقييم متكاملة، يمكن للشركات تحديد الكفاءات القيادية التي تضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين الأداء العام.

## 2.5. أهمية تقييم الصحة النفسية للمرشحين خلال عملية التوظيف:

**The Importance of Assessing Candidates' Mental Health During the Recruitment Process**

تُعتبر الصحة النفسية جزءًا أساسيًا من تقييم المرشحين أثناء عملية التوظيف، حيث تؤثر بشكل كبير على الأداء العام في العمل والقدرة على التفاعل مع الفريق. في هذا السياق، سنستعرض أهمية تقييم الصحة النفسية وكيف يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على المنظمة.

[48] المرزوقي، س (2022). **استراتيجيات تعزيز الصحة النفسية في المؤسسات**. دار الفاروق.

### 2.5.1. تحسين الأداء الوظيفي: Improving job performance

تقييم الصحة النفسية يساعد في تحديد المرشحين الذين يمتلكون القدرة على التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعّال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للفريق.

**مثال:** في شركة Microsoft، يتم إجراء تقييم نفسي للمرشحين للتأكد من قدرتهم على التعامل مع مشاريع الضغط العالي. هذا يساعد في ضمان أن الموظفين الجدد قادرون على الحفاظ على أدائهم العالي حتى في أوقات الأزمات [49].

### 2.5.2. تعزيز التفاعل الاجتماعي: Enhancing Social Interaction

تقييم الصحة النفسية يمكن أن يكشف عن مدى قدرة المرشحين على العمل ضمن فريق، والتفاعل بشكل إيجابي مع الزملاء.

**مثال:** في شركة Zappos، تضع الشركة أهمية كبيرة على روح الفريق. يتم تقييم المرشحين من خلال اختبارات نفسية تركز على مهارات التواصل والتعاون، مما يساعد في اختيار الأفراد الذين يمكنهم الانسجام بسهولة مع ثقافة العمل الجماعي [50].

Zappos هي شركة أمريكية متخصصة في بيع الأحذية والملابس عبر الإنترنت، تأسست في عام 1999، وتعتبر جزءًا من مجموعة أمازون. تشتهر Zappos بخدمة العملاء المتميزة وثقافتها المؤسسية الفريدة التي تركز على تجربة العميل ورضاه.

### 2.5.3. تقليل معدلات التغيب:

تقييم الصحة النفسية يمكن أن يساهم في تقليل معدلات التغيب عن العمل، حيث يساعد في اختيار مرشحين أكثر استقرارًا نفسيًا.

**مثال:** شركة Google تستخدم استبيانات نفسية لتقييم المرشحين، مما يمكنها من اختيار موظفين يتمتعون بالصحة النفسية الجيدة، وبالتالي تقليل احتمالية التغيب عن العمل بسبب مشكلات نفسية [51].

---

[49] الشاذلي، ع (2021). **الصحة النفسية: مفاهيم وتطبيقات**. دار المعرفة.
[50] الزهراني، ف (2019). **تقييم الصحة النفسية: أدوات وأساليب**. دار وائل للنشر.

### 2.5.4. دعم بيئة العمل الصحية: Supporting a healthy work environment

عند اختيار موظفين يتمتعون بصحة نفسية جيدة، تساهم هذه العملية في تعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية. ومع ذلك، يجب أن يمتد الاهتمام بالصحة النفسية إلى ما بعد مرحلة التوظيف، حيث يتعين على المؤسسات متابعة الحالة النفسية للموظفين من خلال برامج دعم واستشارات نفسية دورية. يضمن ذلك استمرارية الأداء العالي ويقلل من معدلات الإجهاد والاحتراق الوظيفي. إن الاستثمار في الصحة النفسية للموظفين يعد من العناصر الأساسية التي تعزز من روح العمل الجماعي والابتكار، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

**مثال:** في شركة Salesforce، يتم استخدام تقييمات الصحة النفسية كجزء من عملية التوظيف، مما يضمن أن الموظفين الجدد يتناسبون مع ثقافة الشركة التي تركز على الصحة النفسية والتوازن بين الحياة والعمل.[52]

Salesforceهي شركة برمجيات أمريكية تأسست في عام 1999، وتعتبر رائدة في تقديم حلول إدارة علاقات العملاء (CRM)عبر السحابة. توفر المنصة أدوات متكاملة لتحسين المبيعات، والتسويق، وخدمة العملاء، مما يساعد المؤسسات على تعزيز الكفاءة والنمو.

### 2.5.5. تحسين الاحتفاظ بالموظفين:

تقييم الصحة النفسية يمكن أن يسهم في تحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين، حيث يساعد في اختيار المرشحين الذين يتناسبون بشكل أفضل مع ثقافة الشركة.

**مثال:** في شركة Apple، يتم تقييم الصحة النفسية للمرشحين للتأكد من أنهم يتناسبون مع قيم الابتكار والتعاون، مما يساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي.

[51] عبد الله، ع (2020). **الصحة النفسية في العمل: التحديات والحلول**. دار الفكر العربي.
[52] العبيدي، م، والعبيدي، ا (2017). **الصحة النفسية والمرض النفسي**.. دار النشر: نور.

وبالتالي إن تقييم الصحة النفسية للمرشحين أثناء عملية التوظيف له تأثير كبير على الأداء العام للمنظمة، ويعزز من تفاعل الموظفين، ويقلل من معدلات التغيب. من خلال التركيز على الصحة النفسية، يمكن للشركات بناء فرق عمل أكثر استقرارًا وإنتاجية.

تُعتبر الجدارة الإدارية والصحة النفسية للمرشحين عناصر حيوية في عملية التوظيف، حيث تساهمان في تحسين الأداء العام وتعزيز التفاعل الاجتماعي والاحتفاظ بالموظفين. من خلال استخدام أساليب تقييم متكاملة، يمكن للشركات اختيار المرشحين الذين يتناسبون مع ثقافتها ويستطيعون التعامل مع ضغوط العمل بشكل فعّال، مما يؤدي إلى بيئة عمل صحية وإيجابية.

## جدول 5: أسئلة اختيار من متعدد– استراتيجيات التوظيف والاختبار

| رقم السؤال | السؤال | الخيار A | الخيار B | الخيار C | الخيار D |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هي العوامل الرئيسية في تشكيل استراتيجيات التوظيف؟ | التقنيات والابتكارات | زيادة عدد الموظفين | تقليل التكاليف | تحسين الرواتب |
| 2 | ماذا تعتمد إدارة الموارد البشرية بشكل متزايد لتحسين عمليات التوظيف؟ | الاجتماعات التقليدية | الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة | التوظيف العشوائي | الاتصال الشخصي |
| 3 | لماذا يعتبر اختيار الأشخاص المناسبين مهمًا للمنظمة؟ | لتقليل التكاليف | لتلبية احتياجاتها المستقبلية | لزيادة عدد الموظفين | لتحسين الرواتب |
| 4 | ما هي الأساليب الحديثة المستخدمة في سوق العمل؟ | المقابلات التقليدية | المقابلات الرقمية واختبارات الكفاءة | التوظيف عبر الإعلانات فقط | التواصل عبر الهاتف |
| 5 | كيف تسهم الأساليب الحديثة في عملية التوظيف؟ | بتعزيز الرواتب | بتقديم بيانات موثوقة عن المهارات | بتقليل عدد المرشحين | بتعزيز العمل الجماعي |
| 6 | ماذا يتطلب اختيار القادة المناسبين للمنظمة؟ | فهمًا عميقًا للكفاءات القيادية | زيادة عدد المرشحين | تقليل التكاليف | تحسين بيئة العمل |
| 7 | ما هي أهمية تقييم الصحة النفسية للمرشحين؟ | لا تُعتبر مهمة | تؤثر على الأداء والإنتاجية | تساهم في زيادة عدد الموظفين | تضعف عملية التوظيف |
| 8 | ما هو الهدف من هذا الفصل؟ | تقديم رؤية شاملة لتحسين عملية التوظيف | مناقشة التوظيف التقليدي فقط | التركيز على الرواتب فقط | زيادة عدد المرشحين |
| 9 | كيف يمكن أن تؤثر التقنيات الحديثة | لا تؤثر | تعزز جودة | تقلل من جودة | تزيد من فترة |

| | على جودة الاختيار؟ | | الاختيار | الاختيار | التوظيف |
|---|---|---|---|---|---|
| 10 | ما هي العلاقة بين الجدارة الإدارية وعملية الاختيار؟ | لا توجد علاقة | تلعب دورًا محوريًا | تزيد من التكاليف | تؤثر على عدد الموظفين |

**جدول 6: أسئلة صح وخطأ– استراتيجيات التوظيف والاختبار**

| رقم السؤال | السؤال | صح/خطأ |
|---|---|---|
| 1 | تتغير مشهد التوظيف بشكل متسارع في عصرنا الحديث. | |
| 2 | إدارة الموارد البشرية لا تعتمد على التقنيات الحديثة في عمليات التوظيف. | |
| 3 | الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين جودة عمليات التوظيف. | |
| 4 | اختيار الأشخاص المناسبين للمنظمة ليس له تأثير على أهدافها الاستراتيجية. | |
| 5 | المقابلات الرقمية تُعتبر من الأساليب الحديثة في التوظيف. | |
| 6 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في عملية الاختيار والتوظيف. | |
| 7 | تقييم الصحة النفسية للمرشحين يؤثر على أدائهم في العمل. | |
| 8 | استخدام أدوات مثل اختبارات الكفاءة يُسرع عملية التوظيف. | |
| 9 | لا تتطلب المنافسة المتزايدة في سوق العمل استخدام أساليب حديثة للتوظيف. | |
| 10 | تبرز أهمية تقييم الكفاءات القيادية عند اختيار القادة في المنظمة. | |

## جدول 7: مفتاح التصحيح اسئلة اختيار من متعدد– استراتيجيات التوظيف والاختيار

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هي العوامل الرئيسية في تشكيل استراتيجيات التوظيف؟ | A) التقنيات والابتكارات |
| 2 | ماذا تعتمد إدارة الموارد البشرية بشكل متزايد لتحسين عمليات التوظيف؟ | B) الذكاء الاصطناعي والتقنيات الحديثة |
| 3 | لماذا يعتبر اختيار الأشخاص المناسبين مهمًا للمنظمة؟ | B) لتلبية احتياجاتها المستقبلية |
| 4 | ما هي الأساليب الحديثة المستخدمة في سوق العمل؟ | B) المقابلات الرقمية واختبارات الكفاءة |
| 5 | كيف تسهم الأساليب الحديثة في عملية التوظيف؟ | B) بتقديم بيانات موثوقة عن المهارات |
| 6 | ماذا يتطلب اختيار القادة المناسبين للمنظمة؟ | A) فهمًا عميقًا للكفاءات القيادية |
| 7 | ما هي أهمية تقييم الصحة النفسية للمرشحين؟ | B) تؤثر على الأداء والإنتاجية |
| 8 | ما هو الهدف من هذا الفصل؟ | A) تقديم رؤية شاملة لتحسين عملية التوظيف |
| 9 | كيف يمكن أن تؤثر التقنيات الحديثة على جودة الاختيار؟ | B) تعزز جودة الاختيار |
| 10 | ما هي العلاقة بين الجدارة الإدارية وعملية الاختيار؟ | B) تلعب دورًا محوريًا |

### جدول 8: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ– استراتيجيات التوظيف والاختيار

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة |
|---|---|---|
| 1 | تتغير مشهد التوظيف بشكل متسارع في عصرنا الحديث. | صح |
| 2 | إدارة الموارد البشرية لا تعتمد على التقنيات الحديثة في عمليات التوظيف. | خطأ |
| 3 | الذكاء الاصطناعي يساهم في تحسين جودة عمليات التوظيف. | صح |
| 4 | اختيار الأشخاص المناسبين للمنظمة ليس له تأثير على أهدافها الاستراتيجية. | خطأ |
| 5 | المقابلات الرقمية تُعتبر من الأساليب الحديثة في التوظيف. | صح |
| 6 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في عملية الاختيار والتوظيف. | خطأ |
| 7 | تقييم الصحة النفسية للمرشحين يؤثر على أدائهم في العمل. | صح |
| 8 | استخدام أدوات مثل اختبارات الكفاءة يُسرع عملية التوظيف. | صح |
| 9 | لا تتطلب المنافسة المتزايدة في سوق العمل استخدام أساليب حديثة للتوظيف. | خطأ |
| 10 | تبرز أهمية تقييم الكفاءات القيادية عند اختيار القادة في المنظمة. | صح |

## الفصل الثالث: تطوير الأداء وتقييمه

## Chapter Three: Performance Development and Evaluation

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:

- إدراك كيف يسهم تطوير الأداء في تعزيز كفاءة الأفراد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- التعرف على تقنيات مثل التقييم 360 درجة وكيفية استخدامها لتحسين دقة تقييم أداء الموظفين.
- فهم أهمية التشجيع على المراجعة الذاتية ودورها في تعزيز مسؤولية الموظفين تجاه تحسين أدائهم.
- التعرف على كيفية تأثير التقييمات العادلة والداعمة على الصحة النفسية للموظفين.
- فهم كيف يمكن للجدارة الإدارية أن تؤثر بشكل إيجابي على عملية تقييم الأداء وتطوير فرق العمل.

**تمهيد: Introduction**

يعتبر تطوير الأداء من العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة، حيث يسهم في تعزيز كفاءة الأفراد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. في عالم العمل المتغير بسرعة، أصبح التدريب المستمر وتعلم المهارات أمرًا حيويًا لمواجهة التحديات الجديدة. تتطلب بيئات العمل الحديثة من الموظفين التكيف مع التغيرات السريعة، مما يجعل الاستثمار في تطوير مهاراتهم أولوية قصوى.

تستخدم المنظمات اليوم تقنيات تقييم الأداء الحديثة، مثل التقييم 360 درجة، الذي يوفر صورة شاملة عن أداء الموظف من خلال جمع آراء متعددة من الزملاء والمديرين والمرؤوسين. هذه التقنية تعزز من دقة التقييم وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف بموضوعية، مما يسهل تطوير خطط تطوير شخصية فعالة.

علاوة على ذلك، يُعد التطوير الذاتي عنصرًا مهمًا في رحلة تحسين الأداء. تشجيع الموظفين على المراجعة الذاتية والتفكير في أدائهم يسهم في تعزيز مسؤوليتهم الفردية ويحفزهم على السعي نحو التحسين المستمر.

كما أن هناك رابطًا وثيقًا بين التقييم الفعّال والصحة النفسية للموظفين. فالتقييمات العادلة والداعمة تعزز من شعور الموظفين بالإنجاز وتقلل من مستويات التوتر والقلق.

في هذا الإطار، تلعب الجدارة الإدارية دورًا محوريًا في تحسين عملية التقييم وتطوير أداء الموظفين. القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية قادرون على توجيه فرقهم وتحفيزهم نحو تحقيق نتائج إيجابية.

سيتناول هذا الفصل استراتيجيات تطوير الأداء، تقنيات تقييم الأداء الحديثة، أهمية التطوير الذاتي، الربط بين التقييم الفعّال والصحة النفسية، ودور الجدارة الإدارية في تحسين الأداء. من خلال هذا العرض، نسعى إلى تقديم رؤية شاملة حول كيفية تعزيز أداء الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي.

### 3.1. استراتيجيات تطوير الأداء: التدريب المستمر وتعلم المهارات

**Performance Development Strategies: Continuous Training and Skill Learning**

تعد استراتيجيات تطوير الأداء من العناصر الأساسية لتحقيق النجاح في أي منظمة، حيث تساهم في تعزيز مهارات الموظفين وتحسين كفاءاتهم. من بين هذه الاستراتيجيات، يبرز التدريب المستمر وتعلم المهارات كعوامل محورية تضمن بقاء الأفراد على اطلاع بأحدث التطورات في مجالاتهم.

#### 3.1.1. التدريب المستمر: Continuous training

التدريب المستمر هو مفهوم يتضمن تقديم برامج تدريبية دورية تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين وتحديث معارفهم. يتسم هذا النوع من التدريب بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن ورش عمل، دورات تدريبية، أو حتى جلسات إلكترونية. الهدف هو التأكد من أن الأفراد يواكبون التغييرات السريعة في صناعتهم ويكونون مستعدين لمواجهة التحديات الجديدة.



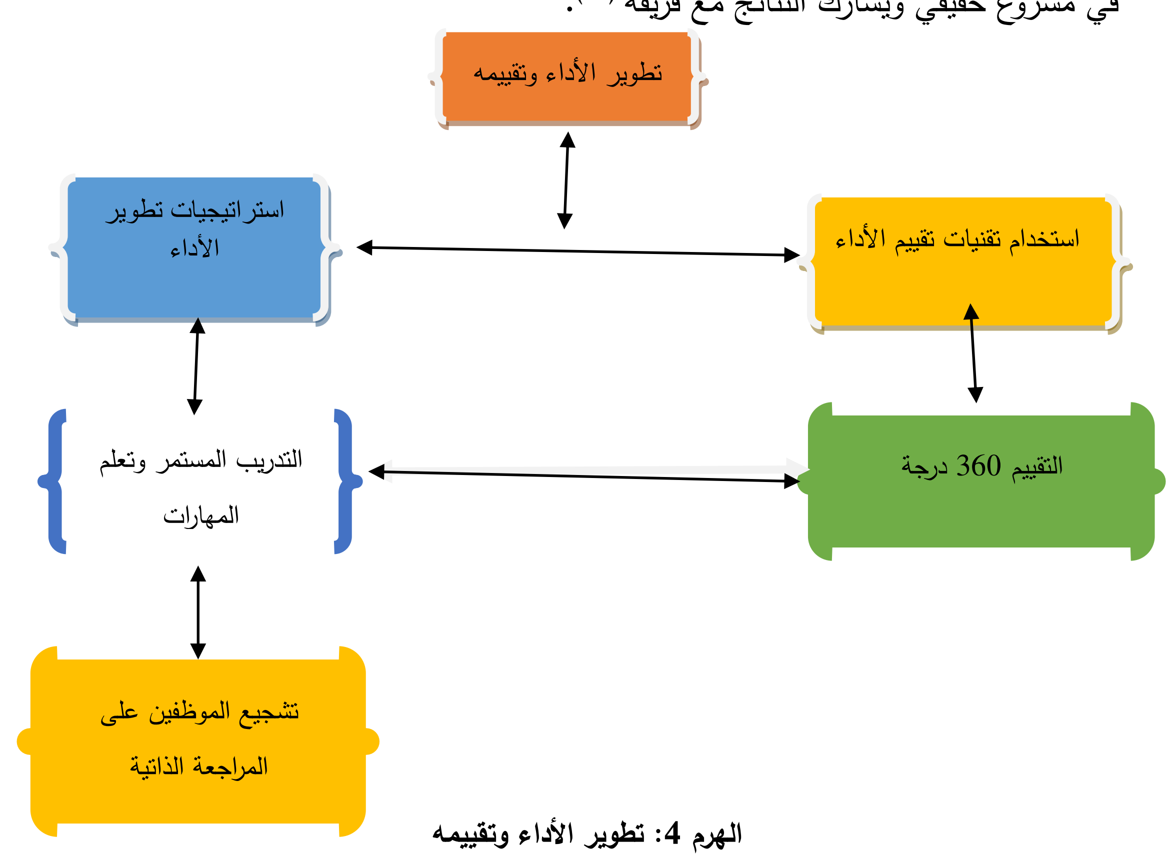
**مثال:** في شركة أبل، تُعقد ورش عمل شهرية تركز على تقنيات البرمجة الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة. يُطلب من الموظفين تطبيق ما تعلموه في مشاريعهم الحالية، مما يعزز من قدرتهم على استخدام هذه التقنيات بشكل فعال. بعد كل ورشة، يتم تقديم تقييم لقياس مدى استفادة الموظفين [53].

#### 3.1.2. اكتساب المهارات: Skill development

---

[53] الجابري، م. (2010). **العقل العربي: دراسة في تاريخ الفكر العربي**. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

يشمل تعلم المهارات اكتساب معارف جديدة وتطوير القدرات الشخصية والمهنية، مما يساعد الأفراد على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. يتطلب هذا النوع من التعلم التزامًا ذاتيًا، حيث يسعى الأفراد إلى تحسين مهاراتهم وفقًا لاحتياجاتهم الشخصية والمهنية. يعزز هذا التعلم من القدرة على التكيف مع المستجدات ويعكس أهمية الاستثمار في التطوير الذاتي كوسيلة لتحقيق النجاح المهني. إن دعم المؤسسات لبرامج التعلم المستمر يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز قدرات الموظفين وتحسين الأداء العام. **مثال:** يبدأ موظف جديد في قسم التسويق بشركة فيسبوك دورة تدريبية عبر الإنترنت لتعلم استراتيجيات التسويق الرقمي. من خلال هذه الدورة، يتعلم كيفية استخدام أدوات تحليل البيانات وفهم سلوك المستهلك، مما يزيد من فعاليته في الحملات التسويقية. بعد انتهاء الدورة، يطبق الموظف ما تعلمه في مشروع حقيقي ويشارك النتائج مع فريقه [54].




**الهرم 4: تطوير الأداء وتقييمه**

### 3.1.3. التقييم والتغذية الراجعة: Assessment and feedback

[54]) Baker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2012). **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Harvard Business Press.

تعتبر التغذية الراجعة جزءًا أساسيًا من أي استراتيجية تدريب، حيث تساعد الأفراد على فهم نقاط القوة والضعف لديهم. من خلال التقييم المستمر، يمكن تحديد مجالات التحسين وتقديم الدعم المناسب للموظفين.

**مثال:** بعد انتهاء الدورة التدريبية، يتم إجراء تقييم شامل للموظفين في شركة مايكروسوفت، حيث يتلقون تعليقات من المدربين وزملائهم حول أدائهم. هذا يساعدهم في تحديد المجالات التي يحتاجون لتحسينها والعمل عليها، مما يعزز من تطورهم المهني [55].

### 3.1.4. التعلم الذاتي: Self-directed learning

يعتبر التعلم الذاتي وسيلة فعالة لتطوير المهارات، حيث يقوم الأفراد بدراسة المواد بشكل مستقل وفقًا لاحتياجاتهم. يعزز هذا النوع من التعلم من قدرة الأفراد على إدارة وقتهم وتنظيم معارفهم.

**مثال:** يخصص موظف في شركة جوجل وقتًا أسبوعيًا لقراءة الكتب والمقالات المتعلقة بمجال عمله، بالإضافة إلى مشاهدة مقاطع الفيديو التعليمية على الإنترنت لتعزيز معرفته في مجالات جديدة مثل القيادة وإدارة المشاريع. من خلال هذا التعلم الذاتي، يستطيع الموظف تحسين أدائه في العمل وتحقيق أهدافه المهنية [56].

### 3.1.5. التوجيه والإرشاد:

توفير التوجيه من قبل مهنيين ذوي خبرة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تطوير المهارات وتحسين الأداء. يعمل المرشدون على تقديم المشورة والدعم، مما يساعد الأفراد على التعلم من تجارب الآخرين.

---

[55] السعيد، أ، وعبد الله، ف. (2015). **إدارة الموارد البشرية**. الرياض: دار الكتاب الجامعي.
[56] العوضي، س. (2018). "أثر التدريب على الأداء الوظيفي". **مجلة العلوم الإدارية**، 12(3)، 45-67.

**مثال:** تقوم شركة أمازون بتعيين مرشدين لكل موظف جديد، حيث يساعد المرشد في توجيه الموظف خلال فترة تجربته، ويشاركه نصائح حول كيفية النجاح في بيئة العمل وتطوير مهاراته بشكل فعال. هذا التوجيه يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على سرعة تكيف الموظف وتحسين أدائه العام.[57]

بهذه الاستراتيجيات، يمكن تحسين الأداء وتعزيز المهارات بشكل مستمر، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية وابتكارًا.

### 3.2. استخدام تقنيات تقييم الأداء الحديثة مثل التقييم 360 درجة:

**Using Modern Performance Evaluation Techniques such as 360-Degree Feedback**

يعتبر تقييم الأداء جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية في أي منظمة، حيث يساعد في تحسين كفاءة الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. من بين التقنيات الحديثة المستخدمة في تقييم الأداء، يبرز التقييم 360 درجة كأداة فعالة لجمع تقييمات متعددة من مصادر مختلفة.

#### 3.2.1. مفهوم التقييم 360 درجة: The concept of 360-degree feedback

التقييم 360 درجة هو نظام تقييم يشمل جمع آراء وتعليقات من مجموعة متنوعة من المصادر حول أداء الموظف، بما في ذلك المديرين، الزملاء، والمرؤوسين. يوفر هذا النوع من التقييم صورة شاملة عن أداء الموظف من زوايا مختلفة، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف.

**مثال:** في شركة IBM، يتم تطبيق نظام التقييم 360 درجة لتقييم أداء الموظفين. حيث يتم جمع آراء من المدير المباشر، وزملاء العمل، والموظفين الذين يتلقون التوجيه من الموظف. هذا يسمح بتقديم تقييم شامل يمكن استخدامه في تطوير خطط التدريب والتطوير.[58]

---

57) Martin, R., & Lafley, A. G. (2013). **Playing to Win: How Strategy Really Works**. Harvard Business Review Press.

### 3.2.2. فوائد التقييم 360 درجة:

يوفر التقييم 360 درجة فوائد عديدة، منها تحسين التواصل بين الفرق، وزيادة الشفافية في تقييم الأداء، وتعزيز الوعي الذاتي لدى الموظفين. كما يساعد في تحديد مجالات التحسين بشكل دقيق**مثال:** تستخدم شركة جنرال إلكتريك نظام التقييم 360 درجة لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح. من خلال جمع آراء متعددة، يستطيع الموظفون فهم كيف يُنظر إليهم من قبل الآخرين، مما يعزز من قدرتهم على تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم [59].

شركة جنرال إلكتريك (GE) هي شركة تكنولوجيا متعددة الجنسيات تأسست في عام 1892، وتعمل في مجالات متنوعة تشمل الطاقة، والرعاية الصحية، والطيران. تشتهر GE بابتكاراتها التكنولوجية وحلولها المتقدمة التي تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتعزيز الأداء في مختلف الصناعات.

### 3.2.3. تطبيق التقييم 360 درجة:

تطبيق نظام التقييم 360 درجة يتطلب إعدادًا جيدًا، حيث يجب أن يتم توضيح الأهداف والمعايير المستخدمة لتقييم الأداء، بالإضافة إلى اختيار المشاركين المناسبين في عملية التقييم. يجب أن يكون هناك أيضًا تدريب للموظفين حول كيفية تقديم وتعليق على التقييمات بشكل بناء.

**مثال:** في شركة فيسبوك، يتم استخدام التقييم 360 درجة كجزء من عملية التقييم السنوية. يتم توضيح المعايير المستخدمة في التقييم، ويشارك جميع الموظفين في عملية تقديم التعليقات بشكل بناء. يتم تدريب المشاركين على كيفية إعطاء تعليقات صادقة ومفيدة، مما يزيد من فعالية العملية[60].

### 3.2.4. التحديات المتعلقة بالتقييم 360 درجة: Challenges related to 360-degree feedback

رغم فوائد التقييم 360 درجة، إلا أن هناك تحديات مثل إمكانية وجود تحيزات في التعليقات، أو عدم توفر الشفافية في تقديم الآراء. من المهم معالجة هذه التحديات لضمان نجاح العملية.

---

[58]) الحريري، ر. (2020). **تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم 360 درجة**. دار المناهج للنشر والتوزيع.
[59]) العساف، عبد الله. (2021). "أهمية التقييم 360 درجة في تحسين الأداء المؤسسي". **مجلة العلوم الإدارية**، 15(2)، 78-95.
[60]) Baker, B., & Huselid, M. (2023). "The Impact of 360-Degree Feedback on Employee Performance". **Journal of Human Resource Management**, 15(2), 123-145.

**مثال:** في شركة **مايكروسوفت**، تم التعرف على بعض التحديات المتعلقة بتحيزات آراء الزملاء في نظام التقييم 360 درجة. لذلك، قامت الشركة بإدخال إجراءات لضمان الشفافية والموضوعية، مثل استخدام معايير موحدة وتدريب الموظفين على تقديم تعليقات غير متحيزة [(61)].

### 3.2.5. استخدام نتائج التقييم 360 درجة: Using the results of 360-degree feedback

بعد إجراء التقييم 360 درجة، يتم تحليل النتائج واستخدامها لتطوير خطط لتحسين الأداء. يمكن أن تشمل هذه الخطط التدريب، التوجيه، أو حتى إعادة توزيع الأدوار.

**مثال:** تقوم شركة **أمازون** بتحليل نتائج التقييم 360 درجة لتحديد مجالات التدريب التي يحتاجها الموظفون. بناءً على النتائج، يتم تصميم برامج تدريبية مخصصة لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل [(62)].

بهذه الطريقة، يمكن أن يسهم التقييم 360 درجة في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة، مما يعزز من الإنتاجية والابتكار.

## 3.3. أهمية التطوير الذاتي وكيفية تشجيع الموظفين على المراجعة الذاتية:

**The Importance of Self-Development and How to Encourage Employees to Engage in Self-Assessment**

### 3.3.1. أهمية التطوير الذاتي:

التطوير الذاتي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين المهارات والمعرفة والتوجهات الشخصية. له أهمية كبيرة في سياق العمل، تشمل:

[61]) Smith, J. (2023). "360-Degree Feedback: A Comprehensive Review". **International Journal of Performance Management**, 12(1), 45-67.
[62]) الزهراني، فهد. (2022). "تقييم الأداء باستخدام أسلوب 360 درجة: دراسة حالة". **مجلة الإدارة الحديثة**، 10(1)، 45-60.

أ- **زيادة الكفاءة والإنتاجية:** يساعد التطوير الذاتي الأفراد على تحسين مهاراتهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وكفاءتهم في العمل.

ب- **تعزيز المرونة والتكيف:** في عالم الأعمال المتغير، يساهم التطوير الذاتي في إعداد الموظفين لمواجهة التحديات الجديدة والتكيف مع التغييرات.

ت- **رفع مستوى الرضا والدافع:** يشعر الأفراد بالرضا عندما يرون أنفسهم يتطورون. هذا الشعور يمكن أن يزيد من مستوى الدافع لديهم ويعزز من التزامهم تجاه العمل.

ث- **تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية:** يسهم التطوير الذاتي في مساعدة الأفراد على وضع وتحقيق أهدافهم الخاصة، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح المهني والشخصي [63].

ج- **كيفية تشجيع الموظفين على المراجعة الذاتية:** تشجيع الموظفين على المراجعة الذاتية يمكن أن يكون له تأثير كبير على تطويرهم المهني. إليك بعض الاستراتيجيات الفعالة:

ح- **توفير بيئة آمنة لتبادل الآراء:** يجب أن يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال ثقافة العمل المفتوحة التي تشجع على تبادل الأفكار.

خ- **تقديم أدوات التقييم الذاتي:** يمكن توفير نماذج أو أدوات تساعد الموظفين على تقييم أدائهم الذاتي. تساعد هذه الأدوات في تحديد نقاط القوة والضعف وتوجيههم نحو مجالات التحسين.

د- **تحديد الأهداف الشخصية:** يجب تشجيع الموظفين على وضع أهداف تطوير شخصية واضحة وقابلة للقياس. يمكن تقديم الدعم والمساعدة في صياغة هذه الأهداف.

ذ- **توفير التدريب والدورات:** تنظيم دورات تدريبية وورش عمل تركز على المهارات اللازمة لتحسين الأداء يمكن أن تشجع الموظفين على الانخراط في عملية المراجعة الذاتية [64].

---

[63] المحمدي، س. (2021). **أساليب التطوير الذاتي في بيئة العمل**. دار الفكر العربي.
[64] السعيد، ع. (2022). "استراتيجيات فعالة لتشجيع الموظفين على المراجعة الذاتية". **مجلة الموارد البشرية**، 11(4)، 45-60.

ر- **تقديم التغذية الراجعة المستمرة:** يجب أن يتلقى الموظفون ملاحظات مستمرة حول أدائهم، مما يساعدهم على فهم كيف يمكنهم التحسين.

ز- **تشجيع روح المبادرة:** يجب تشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرة في تطوير مهاراتهم، مثل تعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية.

س- **مكافأة الإنجازات:** تقديم مكافآت أو تقديرات للموظفين الذين يظهرون انخراطًا في التطوير الذاتي يمكن أن يكون دافعًا قويًا للآخرين [65].

وبالتالي إن التطوير الذاتي هو عنصر حيوي في نجاح الأفراد والمنظمات. من خلال تشجيع الموظفين على المراجعة الذاتية، يمكن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

## 3.4. الربط بين التقييم الفعّال والصحة النفسية للموظفين:

**Linking Effective Evaluation to Employee Mental Health**

تعتبر عملية التقييم الفعّال أداة حيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الصحة النفسية للموظفين. يمكن أن يؤثر التقييم الإيجابي بشكل كبير على شعور الموظفين بالإنجاز والرضا، مما يسهم في تحسين بيئة العمل العامة.

يُعتبر التطوير الذاتي والتقييم الفعّال من العناصر الأساسية لتعزيز الأداء والصحة النفسية للموظفين، حيث يسهمان في رفع مستوى الرضا والدافع وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. من خلال توفير بيئة داعمة وتغذية راجعة مستمرة، يمكن تحسين الأداء العام وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

**التأثيرات الإيجابية للتقييم الفعّال على الصحة النفسية:**

### 3.4.1. زيادة الشعور بالإنجاز:

عندما يتم تقييم الأداء بشكل فعّال، يشعر الموظفون بالتقدير لجهودهم. هذا التقدير يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويزيد من شعورهم بالإنجاز.

---

[65] الأحمدي، ف. (2023). **التطوير الذاتي: مفتاح النجاح في الحياة المهنية**. القاهرة: دار النشر.

### 3.4.2. توفير التغذية الراجعة: Providing feedback

يوفر التقييم الفعّال ملاحظات بناءة تساعد الموظفين على فهم نقاط قوتهم وضعفهم. هذه المعلومات تساعدهم في تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم [66].

### 3.4.3. تعزيز التواصل:

التقييم الفعّال يشجع على الحوار المفتوح بين الموظفين والمديرين، مما ينشئ بيئة عمل أكثر دعمًا. التواصل الجيد يساهم في تقليل مشاعر العزلة والقلق.

### 3.4.4. تحديد الأهداف الواضحة: Setting clear goals

التقييم يساعد في وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، مما يمنح الموظفين شعورًا بالاتجاه والهدف، وهو ما يعزز من صحتهم النفسية.

(Objectives and Key Results) "OKRs"هي تقنية إدارة تستخدم لتحديد الأهداف وقياس النتائج الرئيسية في المؤسسات. تساعد هذه المنهجية الفرق على التركيز على الأهداف الطموحة وتحقيق نتائج قابلة للقياس، مما يعزز من الأداء والتنسيق بين مختلف الأقسام.

**مثال: شركة "جوجل"**

تعتبر شركة "جوجل" مثالًا بارزًا على الربط بين التقييم الفعّال والصحة النفسية للموظفين. تعتمد جوجل على نظام تقييم مستمر يشمل مراجعات أداء دورية وتغذية راجعة مستمرة.

1. **التقييم المستمر**: يستخدم نظام("OKRs" Objectives and Key Results) لتحديد الأهداف وتقييم الأداء. يُشجع هذا النظام الموظفين على تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والإنجاز.
2. **التغذية الراجعة**: توفر الشركة قنوات متعددة للتواصل، مما يسهل على الموظفين الحصول على تغذية راجعة مستمرة من زملائهم ومديريهم. هذا يعزز من شعورهم بالارتباط والشراكة.

---

[66] السعيد، عادل. (2022). "استراتيجيات فعالة لتشجيع الموظفين على المراجعة الذاتية". **مجلة الموارد البشرية**، 11(4)، 45-60.

3. **الصحة النفسية:** تقدم جوجل برامج دعم نفسي ورفاهية للموظفين، مما يساعد على تخفيف الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل. تؤكد الشركة أن التقييم الفعّال يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.

يمكن القول إن التقييم الفعّال له تأثير كبير على الصحة النفسية للموظفين. من خلال تعزيز الشعور بالإنجاز، وتوفير التغذية الراجعة، وتعزيز التواصل، وتحديد الأهداف الواضحة، يمكن أن تخلق الشركات بيئة عمل تدعم الصحة النفسية لموظفيها. تعتبر شركة "جوجل" نموذجًا يحتذى به في هذا السياق، حيث تُظهر كيف يمكن للتقييم الفعّال أن يسهم في رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم[67].

## 3.5. الجدارة الإدارية: كيف تسهم الجدارة الإدارية في تحسين عملية التقييم وتطوير أداء الموظفين:

**Managerial Competence: How Managerial Competence Contributes to Improving the Evaluation Process and Enhancing Employee Performance**



تعتبر الجدارة الإدارية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات. تعني الجدارة الإدارية امتلاك المهارات والمعرفة والقدرات اللازمة لإدارة الفرق بفعالية. تساهم هذه الجدارة بشكل كبير في تحسين عملية التقييم وتطوير أداء الموظفين.

**كيف تسهم الجدارة الإدارية في تحسين عملية التقييم؟**

[67] الحسيني، عمر. (2020). "المراجعة الذاتية وأثرها في تعزيز الكفاءة الوظيفية". **مجلة العلوم الإدارية**، 9(3)، 113-130.

1. **تحديد معايير تقييم واضحة:** القيادات الجيدة تعتمد على معايير تقييم موضوعية وشفافة، مما يساعد الموظفين على فهم ما هو متوقع منهم. وضوح المعايير يعزز من دقة التقييم ويقلل من التحيز.

2. **توفير تغذية راجعة بناءة:** المديرون ذوو الجدارة العالية يعرفون كيف يقدمون ملاحظات بناءة. التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية تساعد الموظفين على التعلم والتحسن، مما يعزز من أداءهم بشكل مستمر[68].

3. **تشجيع المراجعة الذاتية:** المديرون الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية يشجعون موظفيهم على إجراء مراجعات ذاتية. هذه الثقافة تعزز من الوعي الذاتي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

4. **تطوير خطط التدريب والتطوير:** القيادات الجيدة تحلل نتائج التقييم لتحديد احتياجات التدريب. بناءً على ذلك، يتم تصميم برامج تطوير مهني تتناسب مع تلك الاحتياجات، مما يسهم في رفع كفاءة الموظفين.

**مثال: شركة "مايكروسوفت":** تعتبر شركة "مايكروسوفت" مثالًا جيدًا على كيفية تأثير الجدارة الإدارية على عملية التقييم وتطوير أداء الموظفين:

5. **نظام التقييم المستند إلى الأداء:** تعتمد مايكروسوفت على نظام تقييم دوري يعتمد على الأداء، حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح لكل موظف. المديرون يتواصلون بانتظام مع فرقهم لتقييم التقدم وتقديم التغذية الراجعة.

---

[68] المرزوقي، سامي. (2021). "أثر الجدارة الإدارية على تحسين أداء الموظفين". **مجلة الإدارة والتنمية**، 13(1)، 45-60.

6. **تغذية راجعة مستمرة:** تقدم الشركة برنامجًا يسمى "Check-in"، حيث يُشجع الموظفون على مناقشة أدائهم وأهدافهم مع مديريهم بشكل دوري. هذا يعزز من فهم الموظفين لتوقعات الأداء ويتيح لهم فرصة تحسين مهاراتهم.

7. **خطط التدريب المخصصة:** بناءً على نتائج التقييم، تقوم مايكروسوفت بتطوير برامج تدريب مخصصة تلبي احتياجات الموظفين. هذا يساهم في تعزيز مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم [69].

وبالتالي إن الجوانب الإدارية الفعالة تلعب دورًا حيويًا في تحسين عملية التقييم وتطوير أداء الموظفين. من خلال تحديد معايير واضحة، وتقديم تغذية راجعة بناءة، وتشجيع المراجعة الذاتية، وتطوير خطط تدريب فعالة، يمكن للمديرين تعزيز الأداء العام لفريقهم. تعتبر شركة "مايكروسوفت" نموذجًا يحتذى به في هذا السياق، حيث تسهم الجدارة الإدارية في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التطوير المستمر.

"Check-in"هو برنامج إداري تستخدمه العديد من الشركات لتعزيز التواصل بين الموظفين ومديريهم، حيث يتم خلاله إجراء مناقشات دورية حول الأداء والأهداف. يهدف هذا البرنامج إلى توفير تغذية راجعة مستمرة وتعزيز الوعي الذاتي، مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم.

تُعتبر الجدارة الإدارية والتقييم الفعّال من العناصر الأساسية لتحقيق النجاح في المؤسسات، حيث تسهمان في تحسين أداء الموظفين وتعزيز صحتهم النفسية. من خلال تحديد معايير واضحة، وتقديم تغذية راجعة بناءة، وتشجيع المراجعة الذاتية، يمكن للمديرين خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التطوير المستمر، كما يتضح من نماذج مثل شركة جوجل ومايكروسوفت.

---

69) Davis, K., & Roberts, L. (2023). "Effective Performance Appraisal Systems: Best Practices". **Journal of Organizational Behavior**, 25(3), 210-225.

**جدول 9:؛ أسئلة اختيار من متعدد– تطوير الأداة وتقييمه**

| رقم السؤال | السؤال | الخيار A | الخيار B | الخيار C | الخيار D |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هو العنصر الأساسي لنجاح أي منظمة؟ | تطوير الأداء | زيادة عدد الموظفين | تقليل التكاليف | تحديث التكنولوجيا |
| 2 | لماذا يعتبر التدريب المستمر مهمًا في بيئات العمل الحديثة؟ | لمواجهة التحديات الجديدة | لزيادة الرواتب | لتقليل عدد الموظفين | لتحسين العلاقات العامة |
| 3 | ما هو التقييم 360 درجة؟ | تقييم فردي فقط | تقييم شامل من زملاء ومديرين | تقييم يعتمد على النتائج فقط | تقييم غير رسمي |
| 4 | كيف تسهم تقنية التقييم 360 درجة في تطوير الأداء؟ | بتقديم صورة شاملة عن الأداء | بتقليل التكاليف | بزيادة عدد الموظفين | بتعزيز التنافسية |
| 5 | ما هو دور التطوير الذاتي في تحسين الأداء؟ | تعزيز المسؤولية الفردية | زيادة الضغوط على الموظفين | تقليل التفاعل بين الزملاء | تقليل التقييمات |
| 6 | كيف يؤثر التقييم الفعّال على الصحة النفسية للموظفين؟ | يزيد من مستويات التوتر | يعزز شعور الإنجاز | يسبب القلق | لا يؤثر |
| 7 | ماذا يتطلب تحسين أداء الموظفين؟ | مهارات إدارية قوية | تقليل الدعم | التركيز على الأجور فقط | زيادة عدد الاجتماعات |
| 8 | ما هي أهمية تقييم الأداء في المنظمات الحديثة؟ | تقليل التكاليف | تحديد نقاط القوة والضعف | زيادة حجم العمل | تحسين العلاقات بين الموظفين |
| 9 | كيف يمكن أن تؤثر الجدارة الإدارية على فرق العمل؟ | تقلل من التفاعل | تزيد من الفوضى | تحفز الفرق نحو تحقيق نتائج إيجابية | لا تؤثر |
| 10 | ما هو الهدف من هذا الفصل؟ | تقديم رؤية شاملة حول تحسين الأداء | التركيز على الجانب المالي فقط | مناقشة العلاقات العامة | تقليل التكاليف |

## جدول 10: أسئلة صح وخطأ– تطوير الأداة وتقييمه

| رقم السؤال | السؤال | صح/خطأ |
|---|---|---|
| 1 | تطوير الأداء هو عنصر أساسي لنجاح أي منظمة. | |
| 2 | التدريب المستمر غير ضروري في بيئات العمل الحديثة. | |
| 3 | التقييم 360 درجة يوفر صورة شاملة عن أداء الموظف من عدة زوايا. | |
| 4 | التطوير الذاتي لا يسهم في تحسين الأداء. | |
| 5 | التقييمات العادلة تدعم الصحة النفسية للموظفين. | |
| 6 | الجدارة الإدارية تلعب دورًا ثانويًا في تحسين أداء الموظفين. | |
| 7 | تقييم الأداء يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف. | |
| 8 | الموظفون ليس لديهم أي مسؤولية عن تحسين أدائهم. | |
| 9 | التدريب المستمر يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في العمل. | |
| 10 | لا توجد علاقة بين التقييم الفعّال والصحة النفسية للموظفين. | |

## جدول 11: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد– تطوير الأداء وتقييمه

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هو العنصر الأساسي لنجاح أي منظمة؟ | A) تطوير الأداء |
| 2 | لماذا يعتبر التدريب المستمر مهمًا في بيئات العمل الحديثة؟ | A) لمواجهة التحديات الجديدة |
| 3 | ما هو التقييم 360 درجة؟ | B) تقييم شامل من زملاء ومديرين |
| 4 | كيف تسهم تقنية التقييم 360 درجة في تطوير الأداء؟ | A) بتقديم صورة شاملة عن الأداء |
| 5 | ما هو دور التطوير الذاتي في تحسين الأداء؟ | A) تعزيز المسؤولية الفردية |
| 6 | كيف يؤثر التقييم الفعّال على الصحة النفسية للموظفين؟ | B) يعزز شعور الإنجاز |
| 7 | ماذا يتطلب تحسين أداء الموظفين؟ | A) مهارات إدارية قوية |
| 8 | ما هي أهمية تقييم الأداء في المنظمات الحديثة؟ | B) تحديد نقاط القوة والضعف |
| 9 | كيف يمكن أن تؤثر الجدارة الإدارية على فرق العمل؟ | C) تحفز الفرق نحو تحقيق نتائج إيجابية |
| 10 | ما هو الهدف من هذا الفصل؟ | A) تقديم رؤية شاملة حول تحسين الأداء |

### جدول 12: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ– تطوير الأداء وتقييمه

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة |
|---|---|---|
| 1 | تطوير الأداء هو عنصر أساسي لنجاح أي منظمة. | صح |
| 2 | التدريب المستمر غير ضروري في بيئات العمل الحديثة. | خطأ |
| 3 | التقييم 360 درجة يوفر صورة شاملة عن أداء الموظف من عدة زوايا. | صح |
| 4 | التطوير الذاتي لا يسهم في تحسين الأداء. | خطأ |
| 5 | التقييمات العادلة تدعم الصحة النفسية للموظفين. | صح |
| 6 | الجدارة الإدارية تلعب دورًا ثانويًا في تحسين أداء الموظفين. | خطأ |
| 7 | تقييم الأداء يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف. | صح |
| 8 | الموظفون ليس لديهم أي مسؤولية عن تحسين أدائهم. | خطأ |
| 9 | التدريب المستمر يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في العمل. | صح |
| 10 | لا توجد علاقة بين التقييم الفعّال والصحة النفسية للموظفين. | خطأ |

## الفصل الرابع: التحفيز والمكافآت

## Chapter Four: Motivation and Rewards

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:



- إدراك كيفية تأثير استراتيجيات التحفيز على تعزيز الإنتاجية والرفاهية في بيئة العمل.
- التعرف على الفرق بين الحوافز المالية والنفسية وأهمية كلا النوعين في تحفيز الموظفين.
- فهم كيفية تصميم نظم مكافآت تلبي احتياجات الموظفين وتطلعاتهم.
- التعرف على كيفية تأثير الحوافز المدروسة على الصحة النفسية للموظفين ومستويات التوتر.
- إدراك كيف يمكن للجدارة الإدارية أن تعزز من فعالية استراتيجيات التحفيز داخل المنظمة.

**تمهيد: Introduction**

تُعد استراتيجيات التحفيز الحديثة من العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز الإنتاجية والرفاهية داخل بيئة العمل. في ظل التغيرات السريعة في سوق العمل واحتياجات الموظفين المتنوعة، أصبح من الضروري على المنظمات تبني أساليب مبتكرة تحفز موظفيها وتعمل على زيادة التزامهم. يتطلب ذلك فهمًا عميقًا لكيفية تحفيز الموظفين بشكل فعّال، سواء من خلال الحوافز المالية أو النفسية.

تتجاوز الحوافز المالية مجرد المكافآت النقدية؛ إذ تكتسب الحوافز النفسية أهمية متزايدة، حيث تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء. الربط بين هذين النوعين من الحوافز يمكن أن يخلق بيئة عمل متوازنة تدعم الأداء العالي.

علاوة على ذلك، يتطلب تطوير نظم المكافآت والمزايا المتكاملة استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تعزيز الدافع لدى الموظفين. هذه النظم يجب أن تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم، مما يسهم في تحسين مستوى الأداء العام.

تُظهر الأبحاث أن هناك تأثيرًا كبيرًا للحوافز على الصحة النفسية للموظفين ورفاهيتهم. فالحوافز المدروسة تؤدي إلى تقليل مستويات التوتر وتعزيز الشعور بالإنجاز، مما ينعكس إيجابًا على الأداء والإنتاجية.

في هذا السياق، تلعب الجدارة الإدارية دورًا حاسمًا في تطوير استراتيجيات التحفيز الفعّالة. القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية يمكنهم تصميم برامج تحفيز مبتكرة تتناسب مع ثقافة المنظمة واحتياجات موظفيها.

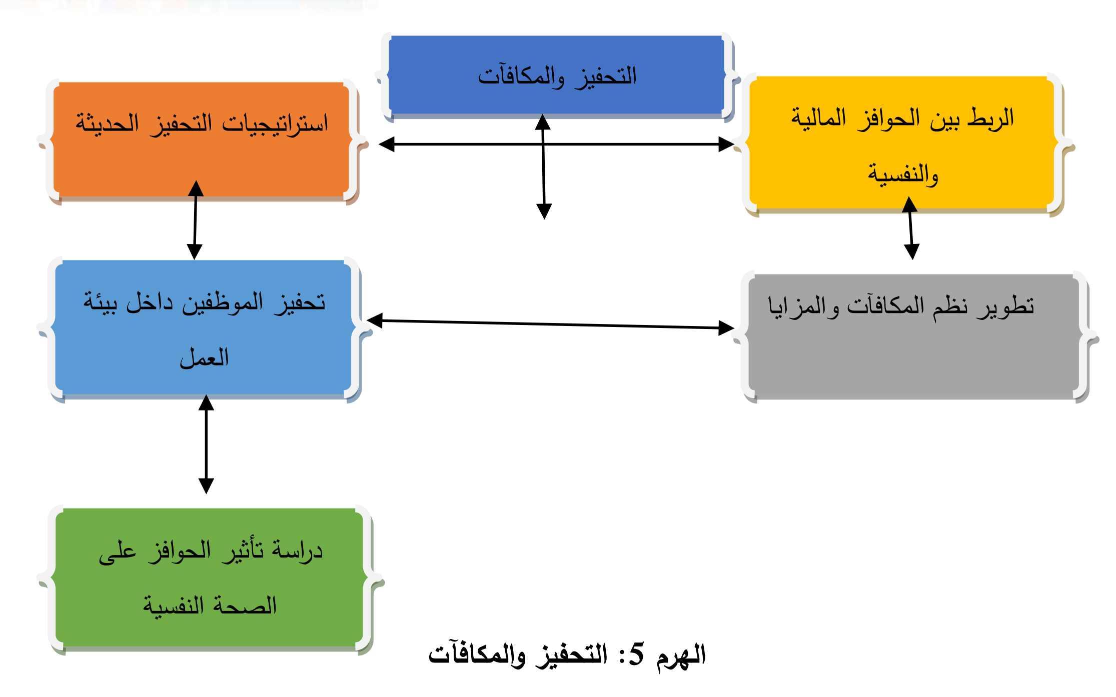
سيتناول هذا الفصل استراتيجيات التحفيز الحديثة، الربط بين الحوافز المالية والنفسية، تطوير نظم المكافآت، تأثير الحوافز على الصحة النفسية، ودور الجدارة الإدارية في تحسين استراتيجيات التحفيز. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تعزيز الدافع والإنتاجية في بيئة العمل.

## 4.1. استراتيجيات التحفيز الحديثة: التعرف على تحفيز الموظفين داخل بيئة العمل:

**Modern Motivation Strategies: Recognizing Employee Motivation Within the Workplace**

تعد استراتيجيات التحفيز الحديثة من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضاهم في بيئة العمل. مع التغيرات المستمرة في ديناميكيات العمل، تركز المؤسسات على تطبيق أساليب جديدة لتحفيز موظفيها، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة.




الهرم 5: التحفيز والمكافآت

**استراتيجيات التحفيز الحديثة: Modern motivation strategies**

أ- **التحفيز الذاتي:** تعزيز ثقافة التحفيز الذاتي من خلال تشجيع الموظفين على تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية. عندما يكون الموظفون مسؤولين عن تحقيق أهدافهم، فإنهم يتحفزون للعمل بشكل أفضل.

ب- **التغذية الراجعة المستمرة:** تقديم تغذية راجعة منتظمة وبناءة يساعد الموظفين على فهم أدائهم وتحديد مجالات التحسين. هذا النوع من التواصل يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير [70].

ت- **التقدير والمكافآت:** تقديم المكافآت المالية وغير المالية للموظفين المتميزين. يمكن أن تشمل المكافآت شهادات تقدير، هدايا، أو حتى فرص للتطور الوظيفي.

ث- **إتاحة الفرص للتطوير المهني:** تقديم برامج تدريب وورش عمل تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم. هذا الاستثمار في تطوير الموظفين يعزز من ولائهم ويزيد من إنتاجيتهم.

ج- **خلق بيئة عمل مرنة:** السماح بنظام العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة. هذا النوع من المرونة يمكن أن يحسن من توازن العمل والحياة للموظفين، مما يزيد من رضاهم [71].

**مثال: شركة "جوجل"**

تعتبر شركة "جوجل" مثالًا بارزًا على كيفية تطبيق استراتيجيات التحفيز الحديثة:

أ- **التحفيز الذاتي:** تشجع جوجل موظفيها على تحديد أهدافهم الشخصية والمهنية من خلال نظام (OKR" Objectives and Key Results")، حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح وتقييم التقدم بشكل دوري.

ب- **التغذية الراجعة المستمرة:** تعتمد الشركة نظام "Check-in"، الذي يتيح للموظفين التفاعل مع مديريهم بشكل دوري للحصول على ملاحظات حول أدائهم وأهدافهم.

---

70) Green, P. (2022). "The Role of Leadership in Employee Development". **International Journal of Human Resource Management**, 31(5), 890-905.

71) الشريف، أ. (2023). "التدريب وتأثيره على الأداء الفردي". **مجلة الموارد البشرية**، 15(2)، 30-48.

ت- **التقدير والمكافآت:** تقدم جوجل مجموعة من الحوافز مثل المكافآت النقدية والاعتراف بالموظفين المتميزين في جميع المستويات.

ث- **فرص التطوير المهني:** توفر برامج تدريب متقدمة وورش عمل لتعزيز مهارات الموظفين، مما يساعدهم على النمو المهني.

ج- **بيئة العمل المرنة:** تتيح جوجل للموظفين خيارات العمل عن بُعد وساعات العمل المرنة، مما يساهم في تحسين توازن الحياة العملية (72).

وبالتالي تعتبر استراتيجيات التحفيز الحديثة ضرورية لتعزيز أداء الموظفين ورضاهم في بيئة العمل. من خلال تطبيق أساليب مثل التحفيز الذاتي، التغذية الراجعة المستمرة، التقدير والمكافآت، وتوفير فرص التطوير المهني، يمكن للشركات مثل "جوجل" أن تخلق بيئة عمل تحفز الموظفين وتساعدهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

### 4.2. الربط بين الحوافز المالية والحوافز النفسية:

**Linking Financial Incentives to Psychological Incentives**

تعتبر الحوافز المالية والنفسية من الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز موظفيها وزيادة إنتاجيتهم. بينما تركز الحوافز المالية على المكافآت الملموسة مثل الرواتب والمكافآت، تهتم الحوافز النفسية بتحسين الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء. الربط بين هذين النوعين من الحوافز يمكن أن يعزز من فعالية التحفيز ويحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء.

72) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2022). "**Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**". New York: Plenum Press.

❖ **الحوافز المالية:**

### 4.2.1. الحوافز المالية تشمل:

تعتبر الحوافز المالية والنفسية أدوات رئيسية لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث تركز الحوافز المالية على المكافآت الملموسة مثل الرواتب والمكافآت، بينما تهتم الحوافز النفسية بتحسين الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء. تكامل هذين النوعين من الحوافز يعزز فعالية التحفيز، كما يتضح من نموذج شركة "أمازون" التي تقدم رواتب تنافسية وبيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير.

أ- الرواتب والمكافآت: زيادات في الرواتب أو مكافآت سنوية.

ب- العمولات: حوافز مرتبطة بالأداء مثل العمولة على المبيعات.

ت- المكافآت غير النقدية: مثل بطاقات الهدايا أو المكافآت العينية.

### 4.2.2. الحوافز النفسية:

الحوافز النفسية تشمل:

أ- التقدير والاعتراف: تقديم الشكر والتقدير للموظفين المتميزين.

ب- فرص التطوير: توفير برامج تدريب وورش عمل لتنمية المهارات.

ت- البيئة الإيجابية: خلق ثقافة عمل تدعم التعاون والاحترام [73].

❖ **الربط بين الحوافز المالية والنفسية:**

**تكامل الحوافز المالية والنفسية يمكن أن يعزز من فعالية التحفيز. على سبيل المثال:**

أ- **التقدير المادي يعزز من التقدير النفسي:** عندما يتلقى الموظف مكافأة مالية، فإن ذلك يزيد من شعوره بالتقدير والانتماء. هذا يُعزز من دافعيته للعمل بجدية أكبر.

ب- **النجاحات المالية تعزز الرضا الوظيفي:** الموظفون الذين يشعرون بأنهم يُكافئون بشكل عادل على أدائهم المالي يكونون أكثر رضىً عن وظائفهم، مما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية لديهم [74].

---

73) Kuvaas, B. (2023). "The Relationship Between Financial and Non-Financial Incentives". **Journal of Organizational Behavior**, 44(2), 234-250.

74) الحسيني، ع. (2021). "استراتيجيات التحفيز في بيئة العمل". **مجلة العلوم الإدارية**، 10(2)، 112-130.

**مثال: شركة "أمازون"**

تعتبر "أمازون" مثالًا على الربط بين الحوافز المالية والنفسية:

أ- **الحوافز المالية:** تقدم "أمازون" رواتب تنافسية ومكافآت تعتمد على الأداء، مثل المكافآت السنوية التي تُمنح للموظفين الذين يحققون أهدافًا محددة.

ب- **الحوافز النفسية:** توفر الشركة بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون. كما تقدم برامج تدريب وتطوير تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة فرصهم في التقدم الوظيفي

❖ **التكامل بين الحافزين:**

عندما يجتمع تقدير الأداء المالي مع بيئة عمل تشجع على الابتكار، يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من دافعيتهم للعمل. يُظهر هذا الربط أن النجاح المالي للشركة يعتمد على رضا الموظفين وتحفيزهم النفسي[75].

وبالتالي الربط بين الحوافز المالية والحوافز النفسية يعد استراتيجية فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. من خلال تقديم مكافآت مالية عادلة مع خلق بيئة عمل إيجابية تدعم التطوير الشخصي، يمكن للشركات مثل "أمازون" تعزيز أداء موظفيها وتحقيق نجاح مستدام.

## 4.3. تطوير نظم المكافآت والمزايا المتكاملة لتعزيز الدافع:

**Developing Integrated Reward and Benefit Systems to Enhance Motivation**

تعتبر نظم المكافآت والمزايا المتكاملة من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز الدافع لدى الموظفين. من خلال تقديم حوافز مالية وغير مالية، يمكن للشركات تحسين مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

---

[75] العبيدي، ل. (2022). "أثر الحوافز المالية والنفسية على أداء الموظفين". **مجلة الإدارة والتنمية**، 14(3)، 45-60.

❖ **عناصر نظم المكافآت والمزايا المتكاملة: Elements of integrated reward and benefits systems**

أ- **المكافآت المالية:** تشمل الرواتب التنافسية، المكافآت السنوية، والعمولات. هذه المكافآت تعزز الدافع من خلال مكافأة الأداء الجيد.

ب- **المزايا غير المالية:** مثل التأمين الصحي، خطط التقاعد، والمرونة في ساعات العمل. توفر هذه المزايا شعورًا بالاستقرار والدعم للموظفين.

ت- **التقدير والاعتراف:** برامج تقدير الموظفين، مثل "موظف الشهر"، تعزز من شعور الموظفين بالتقدير والانتماء[76].

ث- **فرص التطوير المهني:** تقديم برامج تدريب وورش عمل تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم، مما يعزز من شعورهم بالتقدم ويزيد من دافعهم.

ج- **بيئة العمل الإيجابية:** خلق ثقافة عمل تشجع على التعاون والاحترام والابتكار. بيئة العمل الإيجابية تعزز من التفاعل بين الموظفين وتزيد من مستوى الدافع[77].

**مثال: شركة "غوغل"**

**تعتبر شركة "غوغل" مثالًا رائدًا في تطوير نظم المكافآت والمزايا المتكاملة:**

أ- **المكافآت المالية:** تقدم غوغل رواتب تنافسية، بالإضافة إلى مكافآت تعتمد على الأداء.

ب- **المزايا غير المالية:** توفر الشركة مزايا مثل التأمين الصحي الشامل، إجازات مدفوعة الأجر، وخطط التقاعد، مما يعزز من شعور الموظفين بالأمان.

---

[76] الراشد، مريم. (2022). "أهمية نظم المكافآت في تعزيز الدافع الوظيفي". **مجلة العلوم الإدارية**، 11(1)، 88-102.
[77] المصطفى، أ. (2021). "استراتيجيات تحفيز الموظفين في بيئة العمل الحديثة". **مجلة الإدارة والتطوير**، 15(2)، 55-70.

ت- **التقدير والاعتراف:** تقوم غوغل بتقدير جهود الموظفين من خلال برامج مثل "جوائز غوغل"، التي تُمنح للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة.

ث- **فرص التطوير المهني:** توفر الشركة تدريبات مستمرة وورش عمل لتطوير المهارات، مما يساعد الموظفين على النمو المهني.

ج- **بيئة العمل الإيجابية:** تخلق غوغل بيئة عمل مليئة بالابتكار والتعاون، حيث يتم تشجيع الموظفين على تبادل الأفكار والمشاركة في المشاريع(78).

وبالتالي إن تطوير نظم المكافآت والمزايا المتكاملة يعد استراتيجية فعالة لتعزيز الدافع لدى الموظفين. من خلال الجمع بين المكافآت المالية والمزايا غير المالية، بالإضافة إلى التقدير والفرص للتطوير، يمكن للشركات مثل "غوغل" إنشاء بيئة عمل تحفز الموظفين وتساعدهم على تحقيق أفضل أداء.

### 4.4. دراسة تأثير الحوافز على صحة الموظف النفسية والرفاهية:

**Studying the Impact of Incentives on Employee Mental Health and Well-being**

تعتبر الحوافز جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الصحة النفسية والرفاهية للموظفين. توضح الأبحاث أن الحوافز المالية والنفسية يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين وصحتهم النفسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام في العمل.

**تأثير الحوافز على الصحة النفسية والرفاهية**

أ- **تحسين الرضا الوظيفي:** الحوافز تعزز من شعور الموظفين بالتقدير، مما يزيد من رضاهم عن وظائفهم. عندما يشعر الموظف بأنه مُكافأ على جهوده، يتحسن شعوره العام بالرفاهية.

---

78) Kerr, S. (2021). "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B". **Academy of Management Executive**, 18(4), 7-14.

ب- **تقليل مستويات التوتر:** الحوافز المالية، مثل المكافآت والمزايا، تساهم في تخفيف الضغوط المالية على الموظفين. هذا يمكن أن يقلل من مستويات التوتر والقلق، مما يسهم في تحسين الصحة النفسية[79].

ت- **تعزيز الانتماء والولاء:** عندما تقدم الشركات حوافز نفسية، مثل برامج التطوير المهني والاعتراف بالجهود، فإن ذلك يعزز من شعور الموظفين بالانتماء. هذا الانتماء يسهم في تحسين الصحة النفسية والرفاهية العامة.

ث- **زيادة الدافع والإنتاجية:** الحوافز تعمل على زيادة دافعية الموظفين للعمل بشكل أفضل. هذا ليس فقط مفيدًا للأداء الفردي، ولكن أيضًا يُحسن من بيئة العمل بشكل عام[80].

**مثال: شركة "نقطة" (Point)**

"نقطة (Point) "هي وحدة قياس تستخدم في مجالات مختلفة، مثل الرياضيات والهندسة، للإشارة إلى موقع معين في الفضاء أو على سطح. في التصميم والطباعة، تشير النقطة أيضًا إلى قياس حجم الخط أو المسافة بين العناصر، حيث تعادل نقطة واحدة عادةً 72/1 من البوصة.

**تعتبر شركة "نقطة" مثالًا جيدًا على كيفية تأثير الحوافز على الصحة النفسية والرفاهية للموظفين:**

أ- **الحوافز المالية:** تقدم الشركة مكافآت سنوية تعتمد على الأداء، مما يعزز من دافعية الموظفين ويخفف من الضغوط المالية.

ب- **الحوافز النفسية:** تشمل برامج دعم نفسي، مثل جلسات الاستشارة النفسية وورش العمل حول إدارة الضغط. هذه البرامج تساعد الموظفين على التعامل مع تحديات العمل وتحسين صحتهم النفسية.

ت- **البرامج التطويرية:** تقدم "نقطة" فرصًا للتدريب والتطوير المهني، مما يزيد من شعور الموظفين بالتقدير ويعزز من ولائهم للشركة.

---

[79] الأسود، ر. (2023). "الحوافز وتأثيرها على رفاهية الموظف". **مجلة العلوم الإدارية والتجارية**، 12(3)، 101-115.
[80] الجابري، س. (2022). "تأثير نظم الحوافز على الصحة النفسية للموظفين". **مجلة الإدارة والتنمية**، 15(1)، 67-82.

وبالتالي تُظهر دراسة تأثير الحوافز على الصحة النفسية والرفاهية أن تقديم حوافز مالية ونفسية بشكل متكامل يمكن أن يُحسن من رضا الموظفين وصحتهم العامة. من خلال تعزيز الانتماء وتقليل مستويات التوتر وزيادة الدافع، يمكن للشركات مثل "نقطة" أن تخلق بيئة عمل إيجابية تدعم رفاهية موظفيها.

### 4.5. الجدارة الإدارية: كيف تؤثر الجدارة الإدارية في تطوير استراتيجيات التحفيز الفعّالة:

**Managerial Competence: How Managerial Competence Affects the Development of Effective Motivation Strategies**

تعتبر الجدارة الإدارية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على تطوير استراتيجيات التحفيز الفعّالة في المؤسسات. تعني الجدارة الإدارية القدرة على إدارة الفرق بطريقة تحقق الأهداف وتعزز من أداء الموظفين. من خلال تطبيق أساليب تحفيز مدروسة، يمكن للمديرين تعزيز الدافع والإنتاجية لدى الموظفين.

**كيف تؤثر الجدارة الإدارية في تطوير استراتيجيات التحفيز الفعّالة؟**

أ- **تحديد الاحتياجات:** المديرون ذوو الجدارة العالية يمكنهم فهم احتياجات الموظفين بشكل أفضل. من خلال التواصل الفعّال والاستماع لرغبات الموظفين، يمكنهم تصميم استراتيجيات تحفيز تلبي تلك الاحتياجات.

ب- **تقديم التغذية الراجعة:** الجدارة الإدارية تشمل القدرة على تقديم تغذية راجعة بناءة. هذا يساعد الموظفين على معرفة كيفية تحسين أدائهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل بشكل أفضل[81]

ت- **خلق بيئة عمل إيجابية:** المديرون القادرون على إنشاء بيئة عمل داعمة ومشجعة يسهمون في تعزيز الرضا الوظيفي. بيئة العمل الإيجابية تعزز من فعالية استراتيجيات التحفيز.

---

[81]) Luthans, F., & Youssef, C. M. (2023). "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Employee Motivation". **Journal of Organizational Behavior**, 44(2), 177-192.

ث- **تطوير برامج تدريبية:** المديرون الجيدون يدركون أهمية التدريب والتطوير في رفع مستوى أداء الموظفين. من خلال توفير فرص التعلم والنمو، يتمكن الموظفون من تحسين مهاراتهم، مما يزيد من دافعيتهم.

ج- **تقدير الجهود:** تقدير جهود الموظفين ومكافأتهم بطرق ملائمة يسهم في تعزيز الجدارة الإدارية. عندما يشعر الموظفون بالتقدير، فإنهم يصبحون أكثر التزامًا وولاءً[82].

**مثال: شركة "مايكروسوفت"**

تعتبر شركة "مايكروسوفت" مثالًا جيدًا على كيفية تأثير الجدارة الإدارية في تطوير استراتيجيات التحفيز الفعّالة:

أ- **تحديد الاحتياجات:** تستخدم مايكروسوفت استطلاعات رأي دورية لفهم احتياجات موظفيها. هذه الاستطلاعات تساعد الإدارة في تصميم برامج تحفيزية تلبي توقعات الموظفين.

ب- **تقديم التغذية الراجعة:** تعتمد مايكروسوفت نظام تقييم أداء شامل يتم فيه تقديم ملاحظات منتظمة للموظفين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم.

ت- **خلق بيئة عمل إيجابية:** تركز الشركة على خلق ثقافة تعاون وإبداع، حيث يتم تشجيع الموظفين على تبادل الأفكار والمساهمة في التطوير.

ث- **تطوير برامج تدريبية:** تقدم مايكروسوفت مجموعة واسعة من برامج التدريب والتطوير، مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم.

ج- **تقدير الجهود:** تقدم مايكروسوفت مكافآت مالية وغير مالية للموظفين المتميزين، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء[83].

---

82) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). "Job Demands-Resources Theory: Challenges and Future Directions". **Journal of Managerial Psychology**, 37(1), 7-22.

وبالتالي تُظهر الجدارة الإدارية تأثيرًا كبيرًا في تطوير استراتيجيات التحفيز الفعّالة. من خلال فهم احتياجات الموظفين، وتقديم التغذية الراجعة، وخلق بيئة عمل إيجابية، وتطوير برامج تدريبية، وتقدير الجهود، يمكن للمديرين تعزيز الدافع والإنتاجية في مؤسساتهم. شركة "مايكروسوفت" تُعد نموذجًا يحتذى به في هذا السياق.

**جدول 13: أسئلة اختيار من متعدد – التحفيز والمكافآت**

| رقم السؤال | السؤال | الخيار A | الخيار B | الخيار C | الخيار D |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هي العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز الإنتاجية داخل بيئة العمل؟ | استراتيجيات التحفيز الحديثة | تقليل عدد الموظفين | زيادة ساعات العمل | تحسين الرواتب |
| 2 | لماذا يعد فهم كيفية تحفيز الموظفين بشكل فعّال أمرًا ضروريًا؟ | لتقليل التكاليف | لزيادة الالتزام | لتحسين العلاقات العامة | لزيادة الرواتب فقط |
| 3 | ماذا تشمل الحوافز النفسية؟ | المكافآت النقدية | تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء | زيادة الأجور | الراحة البدنية |
| 4 | كيف يمكن الربط بين الحوافز المالية والنفسية أن يؤثر على بيئة العمل؟ | يخلق بيئة عمل متوازنة | يؤدي إلى الفوضى | يقلل من الإنتاجية | يزيد من الضغوط |
| 5 | ما الذي يتطلبه تطوير نظم المكافآت المتكاملة؟ | استراتيجيات مدروسة | تقليل المزايا | زيادة العقوبات | تقليل الحوافز |
| 6 | ما هو التأثير المحتمل للحوافز المدروسة على الصحة النفسية للموظفين؟ | زيادة مستويات التوتر | تعزيز الشعور بالإنجاز | تقليل الالتزام | تدهور الأداء |
| 7 | كيف يمكن للقادة تحسين استراتيجيات التحفيز في | من خلال مهارات إدارية ضعيفة | بتصميم برامج تحفيز مبتكرة | بتقليل المكافآت | بزيادة الضغوط |

[83] المحمود، ع. (2021). **استراتيجيات التحفيز في المؤسسات الحديثة**. الرياض: دار النشر.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | المنظمة؟ | | | | |
| 8 | ما هو الهدف من استراتيجيات التحفيز الحديثة؟ | تعزيز الإنتاجية والرفاهية | تقليل عدد الموظفين | زيادة الرواتب فقط | تحسين العلاقات العامة |
| 9 | ما الذي تسهم فيه الحوافز المدروسة في بيئة العمل؟ | زيادة القلق | تحسين الأداء والإنتاجية | تقليل الرضا الوظيفي | زيادة التوتر |
| 10 | ماذا يتناول هذا الفصل بشكل رئيسي؟ | استراتيجيات التحفيز الحديثة | التوظيف فقط | تقليل التكاليف | تحسين العلاقات العامة |

**جدول 14: أسئلة صح وخطأ- التحفيز والمكآفات**

| رقم السؤال | السؤال | صح/خطأ |
|---|---|---|
| 1 | تعتبر استراتيجيات التحفيز الحديثة من العوامل الرئيسية لتعزيز الإنتاجية في بيئة العمل. | صح |
| 2 | الحوافز النفسية أقل أهمية من الحوافز المالية. | خطأ |
| 3 | الرضا الوظيفي والانتماء يمكن أن يتحسنا من خلال الحوافز المدروسة. | صح |
| 4 | تطوير نظم المكافآت يتطلب استراتيجيات عشوائية. | خطأ |
| 5 | يمكن أن تؤدي الحوافز المدروسة إلى تقليل مستويات التوتر لدى الموظفين. | صح |
| 6 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في تطوير استراتيجيات التحفيز. | خطأ |
| 7 | الحوافز المالية تشمل فقط المكافآت النقدية. | خطأ |
| 8 | تعزيز الإنتاجية يتطلب ربط الحوافز المالية والنفسية. | صح |
| 9 | القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية لا يمكنهم تصميم برامج تحفيز فعالة. | خطأ |
| 10 | الفصل يتناول استراتيجيات التحفيز وأثرها على الصحة النفسية للموظفين. | صح |

جدول 15: مفتاح التصحيح لأسئلة الاختيار من متعدد– التحفيز والمكآفات

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هي العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز الإنتاجية داخل بيئة العمل؟ | A) استراتيجيات التحفيز الحديثة |
| 2 | لماذا يعد فهم كيفية تحفيز الموظفين بشكل فعّال أمرًا ضروريًا؟ | B) لزيادة الالتزام |
| 3 | ماذا تشمل الحوافز النفسية؟ | B) تعزيز الرضا الوظيفي والانتماء |
| 4 | كيف يمكن الربط بين الحوافز المالية والنفسية أن يؤثر على بيئة العمل؟ | A) يخلق بيئة عمل متوازنة |
| 5 | ما الذي يتطلبه تطوير نظم المكافآت المتكاملة؟ | A) استراتيجيات مدروسة |
| 6 | ما هو التأثير المحتمل للحوافز المدروسة على الصحة النفسية للموظفين؟ | B) تعزيز الشعور بالإنجاز |
| 7 | كيف يمكن للقادة تحسين استراتيجيات التحفيز في المنظمة؟ | B) بتصميم برامج تحفيز مبتكرة |
| 8 | ما هو الهدف من استراتيجيات التحفيز الحديثة؟ | A) تعزيز الإنتاجية والرفاهية |
| 9 | ما الذي تسهم فيه الحوافز المدروسة في بيئة العمل؟ | B) تحسين الأداء والإنتاجية |
| 10 | ماذا يتناول هذا الفصل بشكل رئيسي؟ | A) استراتيجيات التحفيز الحديثة |

**جدول 16: مفتاح التصحيح أسئلة الصح والخطأ– التحفيز والمكآفات**

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة |
|---|---|---|
| 1 | تعتبر استراتيجيات التحفيز الحديثة من العوامل الرئيسية لتعزيز الإنتاجية في بيئة العمل. | صح |
| 2 | الحوافز النفسية أقل أهمية من الحوافز المالية. | خطأ |
| 3 | الرضا الوظيفي والانتماء يمكن أن يتحسنا من خلال الحوافز المدروسة. | صح |
| 4 | تطوير نظم المكافآت يتطلب استراتيجيات عشوائية. | خطأ |
| 5 | يمكن أن تؤدي الحوافز المدروسة إلى تقليل مستويات التوتر لدى الموظفين. | صح |
| 6 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في تطوير استراتيجيات التحفيز. | خطأ |
| 7 | الحوافز المالية تشمل فقط المكافآت النقدية. | خطأ |
| 8 | تعزيز الإنتاجية يتطلب ربط الحوافز المالية والنفسية. | صح |
| 9 | القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية لا يمكنهم تصميم برامج تحفيز فعالة. | خطأ |
| 10 | الفصل يتناول استراتيجيات التحفيز وأثرها على الصحة النفسية للموظفين. | صح |

# الفصل الخامس: القيادة والتوجيه في إدارة الموارد البشرية

# Chapter Five: Leadership and Guidance in Human Resource Management

## الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:



- إدراك كيفية تأثير نماذج القيادة التحويلية على أداء فرق العمل.
- التعرف على استراتيجيات القيادة التي تعزز الرفاهية النفسية للموظفين.
- فهم دور القيادة في تعزيز الصحة النفسية ومستوى الرضا والالتزام لدى الموظفين.
- إدراك أهمية دعم القادة لموظفيهم خلال التحديات وكيفية بناء ثقافة الثقة.
- التعرف على كيفية قياس الجدارة القيادية وتطوير المهارات القيادية لتحسين توجيه الفرق.



## تمهيد: Introduction

تعد القيادة التحويلية من أبرز نماذج القيادة التي تسهم في تعزيز أداء فرق العمل ودعم التطور الشخصي للموظفين. في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المستمرة، يصبح من الضروري على القادة أن يتبنى استراتيجيات حديثة تركز على الرفاهية النفسية للموظفين. هذه الاستراتيجيات لا تساهم فقط في تحسين الأداء، بل تخلق بيئة عمل صحية تدعم الابتكار والتعاون.

فهم تأثير القيادة على الصحة النفسية للموظفين هو أمر حيوي، حيث يمكن أن تؤثر أنماط القيادة بشكل كبير على مستوى الرضا والالتزام. القادة الذين يدعمون موظفيهم في الأوقات الصعبة ويسعون لتقديم الدعم العاطفي والمادي يساهمون في بناء ثقافة من الثقة والدعم.

كما تلعب الجدارة الإدارية دورًا محوريًا في قياس الجدارة القيادية وتوجيه فرق العمل. من خلال فهم المعايير القياسية للجدارة، يمكن للمديرين تطوير مهاراتهم القيادية وتحسين قدرتهم على توجيه فرقهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

سيتناول هذا الفصل تأثير القيادة التحويلية على فرق العمل، استراتيجيات القيادة الحديثة التي تركز على الرفاهية النفسية، فهم تأثير القيادة على الصحة النفسية للموظفين، دور المديرين في دعم الموظفين في الأوقات الصعبة، وأهمية قياس الجدارة القيادية. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تعزيز القيادة الفعّالة والمستدامة في بيئات العمل الحديثة.

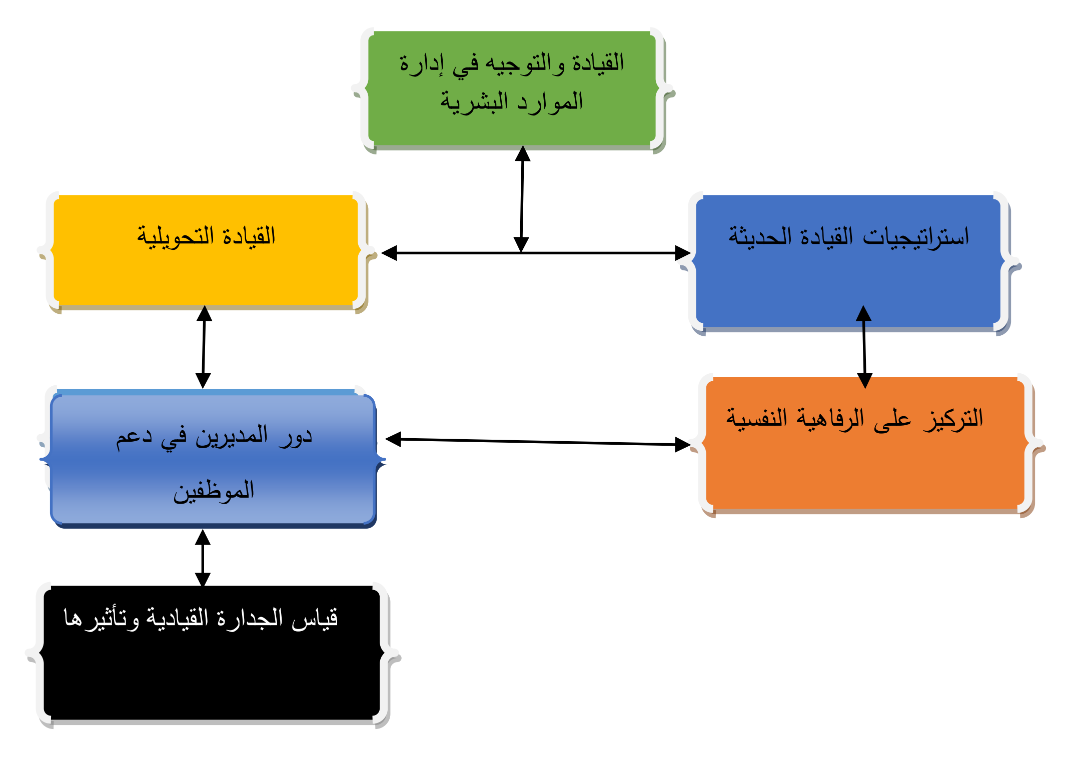
تسلط القيادة التحويلية الضوء على أهمية تعزيز أداء فرق العمل ودعم الرفاهية النفسية للموظفين في ظل التغيرات السريعة والتحديات المستمرة. من خلال تبني استراتيجيات حديثة تركز على الدعم العاطفي وبناء ثقافة من الثقة، يمكن للقادة تحسين مستوى الرضا والالتزام، مما يسهم في خلق بيئة عمل صحية ومبتكرة. سيتناول الفصل تأثير هذه القيادة، واستراتيجيات الدعم، وقياس الجدارة القيادية لتعزيز القيادة الفعّالة في بيئات العمل الحديثة.

## 5.1. القيادة التحويلية وأثرها على فريق العمل:

**Transformational Leadership and Its Impact on the Team**



تُعتبر القيادة التحويلية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى من خلال تعزيز الابتكار والتغيير الإيجابي. يركز هذا النوع من القيادة على تطوير فرق العمل من خلال بناء الثقة، وتعزيز الرؤية المشتركة، وتشجيع التفاعل الإبداعي.




**الهرم 6: القيادة والتوجيه في إدارة الموارد البشرية**

### 5.1.1. خصائص القيادة التحويلية: Characteristics of transformational leadership

1. **الرؤية الملهمة:** يقوم القادة التحويليون بتقديم رؤية واضحة تلهم الموظفين وتعزز من شعورهم بالهدف.

2. **الدعم والتوجيه:** يقدم القادة الدعم والتوجيه المستمر لأعضاء الفريق، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم.

3. **تشجيع الابتكار:** يخلق القادة بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، مما يسمح للموظفين بتجربة أفكار جديدة وتقديم حلول مبتكرة[84].

4. **التواصل الفعّال:** يعتمد القادة التحويليون على التواصل المفتوح والشفاف مع فرقهم، مما يعزز من الثقة ويشجع على تبادل الأفكار.

5. **تطوير الأفراد:** يركز القادة التحويليون على تطوير مهارات موظفيهم من خلال التدريب والتوجيه، مما يعزز من قدراتهم ويساهم في نموهم المهني[85].

### 5.1.2. أثر القيادة التحويلية على فريق العمل: The impact of transformational leadership on the team

1. **زيادة الدافع والإنتاجية:** تُعزز القيادة التحويلية من دافع الموظفين للعمل بجدية أكبر، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار.

2. **تحسين العلاقات داخل الفريق:** تساهم هذه القيادة في بناء علاقات متينة بين أعضاء الفريق، مما يعزز من التعاون والتنسيق.

3. **رفع مستوى الرضا الوظيفي:** عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من رؤية أكبر ويتم دعمهم، فإن ذلك يزيد من رضاهم الوظيفي ويقلل من معدلات الاستقالة[86].

شركة تيسلا هي شركة أمريكية متخصصة في تصنيع السيارات الكهربائية والطاقة المستدامة، تأسست في عام 2003. تشتهر تيسلا بابتكاراتها في تكنولوجيا البطاريات وأنظمة القيادة الذاتية، مما يجعلها رائدة في صناعة النقل المستدام.

**مثال: شركة "تيسلا"**

تُعتبر شركة "تيسلا" بقيادة إيلون ماسك مثالًا بارزًا على القيادة التحويلية:

84) المجالي، س. (2021). "القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء فرق العمل". **مجلة الإدارة والتنمية البشرية**، 13(2)، 40-55.
85) الرفاعي، أ. (2023). "القيادة التحويلية: استراتيجيات وأساليب التحفيز". **مجلة دراسات الأعمال**، 12(1)، 55-70.
86) Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2022). "**Organizational Behavior**". 18th Edition, Pearson.

1. **الرؤية الملهمة:** يتمتع إيلون ماسك برؤية واضحة لتحويل صناعة السيارات والطاقة إلى تقنيات مستدامة، مما يلهم الموظفين للالتزام بهذه الرؤية.
2. **الدعم والتوجيه:** يقدم ماسك دعمًا مستمرًا لفريقه، حيث يتفاعل معهم بشكل مباشر ويشاركهم في اتخاذ القرارات.
3. **تشجيع الابتكار:** تشجع تيسلا موظفيها على التفكير خارج الصندوق وتجربة أفكار جديدة، مما أدى إلى تطوير منتجات مبتكرة مثل سيارات تسلا الكهربائية.
4. **التواصل الفعّال:** يعتمد ماسك على التواصل المفتوح، حيث يشارك المعلومات والتحديثات مع فريقه بشكل منتظم.
5. **تطوير الأفراد:** توفر تيسلا برامج تدريب مستمرة لموظفيها، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم[87].

وبالتالي تُظهر القيادة التحويلية تأثيرًا كبيرًا على فرق العمل من خلال زيادة الدافع والإنتاجية، وتحسين العلاقات داخل الفريق، ورفع مستوى الرضا الوظيفي. مثال شركة "تيسلا" يبرز كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تلعب دورًا حيويًا في تحقيق النجاح والابتكار في بيئة العمل.

### 5.2. استراتيجيات القيادة الحديثة: التركيز على الرفاهية النفسية:

**Modern Leadership Strategies: Focusing on Psychological Well-being**

تتجه استراتيجيات القيادة الحديثة نحو تعزيز الرفاهية النفسية للموظفين كجزء أساسي من تحقيق النجاح المؤسسي. تدرك القيادة المعاصرة أن صحة الموظف النفسية تلعب دورًا حيويًا في الأداء والإنتاجية، مما يستدعي تطوير أساليب تركز على تحسين هذه الجوانب.

---

[87] الشريف، ن. (2021). "القيادة الحديثة وتأثيرها على رفاهية الموظفين". **مجلة الإدارة والتطوير**، 15(2)، 50-65.

**استراتيجيات القيادة الحديثة لتعزيز الرفاهية النفسية Modern leadership strategies to enhance psychological well-being".**

1. **القيادة بالقدوة:** يُعتبر القادة الذين يظهرون سلوكيات إيجابية ويعبرون عن الرفاهية النفسية قدوة للموظفين. من خلال مشاركتهم في ممارسات صحية، مثل التوازن بين العمل والحياة، يمكنهم إلهام الفريق.
2. **التواصل الفعّال:** تشجيع الحوار المفتوح بين القادة والموظفين يعزز من بناء الثقة. عندما يشعر الموظفون بأن آرائهم مهمة، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء والرفاهية[88].
3. **توفير الدعم النفسي:** تقديم برامج دعم نفسي، مثل الاستشارات أو ورش العمل حول إدارة الضغوط، يساعد الموظفين على التعامل مع التحديات اليومية ويعزز من صحتهم النفسية.
4. **تشجيع المرونة:** تتيح المرونة في ساعات العمل أو خيارات العمل عن بُعد للموظفين إدارة أوقاتهم بشكل أفضل، مما يسهم في تقليل التوتر وزيادة الرضا الوظيفي.
5. **تعزيز ثقافة التعاطف:** قادة يتبنون التعاطف في تعاملاتهم مع الموظفين يخلقون بيئة عمل إيجابية. التعاطف يساعد في فهم مشاعر الآخرين ودعمهم، مما يعزز من الروابط الاجتماعية داخل الفريق[89].

شركة أير بي أن بي (Airbnb) هي منصة أمريكية تأسست في عام 2008، تتيح للأفراد تأجير أماكن إقامتهم، مثل المنازل والشقق، للمسافرين. تُعتبر أير بي أن بي من رواد صناعة الإقامة البديلة، حيث توفر تجارب محلية فريدة للمستخدمين حول العالم.

**مثال: شركة "أير بي أن بي" (Airbnb)**

تعتبر شركة "أير بي أن بي" مثالًا رائدًا في تطبيق استراتيجيات القيادة الحديثة التي تركز على الرفاهية النفسية:

[88] الكيلاني، ر. (2023). "استراتيجيات القيادة الفعالة ودورها في تعزيز الصحة النفسية". **مجلة دراسات الأعمال**، 12(3)، 88-102.
[89] العمراني، ف. (2022). "أهمية الرفاهية النفسية في بيئة العمل". **مجلة العلوم الإدارية**، 10(1)، 30-45.

1. **القيادة بالقدوة:** يُظهر القادة في "أير بي أن بي" سلوكيات صحية من خلال التوازن بين العمل والحياة، مما يشجع الموظفين على اتباع نفس النهج.
2. **التواصل الفعّال:** تُقيم الشركة اجتماعات دورية حيث يُمكن للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يعزز من ثقافة المشاركة.
3. **توفير الدعم النفسي:** تقدم "أير بي أن بي" برامج دعم نفسي تشمل جلسات استشارية وورش عمل عن إدارة الضغوط، مما يساعد الموظفين في التعامل مع التحديات.
4. **تشجيع المرونة:** توفر الشركة خيارات العمل عن بُعد وساعات مرنة، مما يُساعد الموظفين على تحسين توازنهم بين العمل والحياة.
5. **تعزيز ثقافة التعاطف:** تُشجع "أير بي أن بي" على التعاطف بين الفرق، حيث يتم تدريب القادة على كيفية دعم موظفيهم وفهم احتياجاتهم[90].

وبالتالي تعتبر استراتيجيات القيادة الحديثة التي تركز على الرفاهية النفسية من العوامل الأساسية في نجاح المؤسسات. من خلال اعتماد أساليب مثل القيادة بالقدوة والتواصل الفعّال وتوفير الدعم النفسي، يمكن للقادة تعزيز صحة موظفيهم النفسية وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء العام. شركة "أير بي أن بي" تُعد مثالاً على كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية.

90) Maslach, C., & Leiter, M. P. (2023). "**Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery**". Harvard Business Review Press.

### 5.3. فهم تأثير القيادة على الصحة النفسية للموظفين:

"**Understanding the Impact of Leadership on Employees' Mental Health.**"

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تشكيل الصحة النفسية للموظفين في أي منظمة. تتراوح تأثيرات القيادة بين تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز الرفاهية النفسية، إلى تقليل مستويات التوتر والإرهاق. لذلك، من الضروري فهم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على صحة الموظفين النفسية.

**تأثير القيادة على الصحة النفسية: The impact of leadership on mental health**

1. **الدعم العاطفي:** القادة الذين يقدمون الدعم العاطفي للموظفين يعززون من شعورهم بالأمان والانتماء. هذا الدعم يمكن أن يقلل من مستويات القلق والاكتئاب.
2. **توفير بيئة عمل إيجابية:** القيادة الجيدة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والاحترام. بيئة العمل الإيجابية تؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للموظفين.
3. **التواصل الفعّال:** القادة الذين يتبنون التواصل المفتوح مع فرقهم يعززون من الثقة والشفافية. هذا التواصل يساعد على تقليل الشكوك والتوتر بين الموظفين[(91)].
4. **التقدير والاعتراف:** الاعتراف بجهود الموظفين وتقديرهم يسهم في رفع معنوياتهم. عندما يشعر الموظفون بالتقدير، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالرضا والرفاهية.
5. **توفير فرص النمو والتطوير:** القادة الذين يتيحون للموظفين فرصًا للتدريب والتطوير المهني يسهمون في تحسين مستوى الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة التحديات[(92)].

**مثال: شركة "نيوستار" (NewStar)**

---

[91] الزهراني، م. (2022). "القيادة وتأثيرها على الصحة النفسية للموظفين". **مجلة الإدارة الحديثة**، 16(1)، 22-37.
[92] الحمود، ي. (2023). "استراتيجيات القيادة ودورها في تعزيز الرفاهية النفسية". **مجلة العلوم الإدارية**، 12(2)، 55-70.

تعد شركة "نيوستار" مثالًا جيدًا على كيفية تأثير القيادة على الصحة النفسية للموظفين:

1. **الدعم العاطفي:** تقدم الإدارة في نيوستار برامج دعم نفسي، حيث يُمكن للموظفين الوصول إلى مستشارين نفسيين في حالة الحاجة.
2. **بيئة العمل الإيجابية:** تشجع نيوستار على بيئة عمل تتسم بالمرونة والتعاون، مما يساعد الموظفين على الشعور بالراحة والانتماء.
3. **التواصل الفعّال:** تعتمد الشركة على اجتماعات دورية لتبادل الآراء والملاحظات، مما يعزز من التفاهم بين القادة والموظفين.
4. **التقدير والاعتراف:** تُقيم نيوستار حفلات تقدير دورية للاحتفال بإنجازات الموظفين، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء.
5. **فرص النمو والتطوير:** توفر الشركة برامج تدريب وتطوير مستمرة، مما يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم[93].

وبالتالي تُظهر الدراسات أن القيادة لها تأثير كبير على الصحة النفسية للموظفين. من خلال تقديم الدعم العاطفي، وخلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز التواصل الفعّال، والتقدير، وتوفير فرص النمو، يمكن للقادة تحسين رفاهية موظفيهم. مثال شركة "نيوستار" يبرز كيف يمكن أن تسهم القيادة الإيجابية في تحسين الصحة النفسية داخل بيئة العمل.

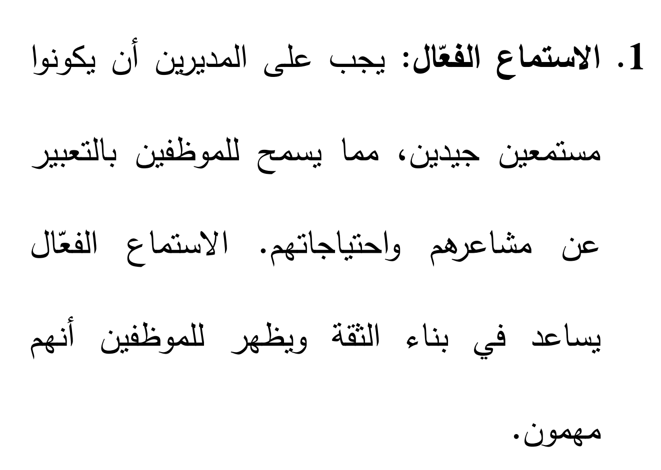
[93]) Sonnentag, S., & Frese, M. (2023). "Stress and Work: A Review of the Literature". **Journal of Occupational Health Psychology**, 28(1), 1-20.

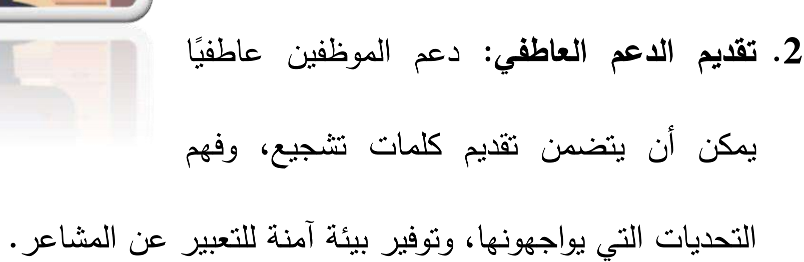
## 5.4. دور المديرين في دعم الموظفين في الأوقات الصعبة:

**The Role of Managers in Supporting Employees During Difficult Times**

يعتبر دور المديرين في دعم الموظفين خلال الأوقات الصعبة أساسيًا للحفاظ على الروح المعنوية والإنتاجية في الفريق. يمكن أن تتضمن هذه الأوقات الأزمات الشخصية، أو الضغوطات المهنية، أو التغيرات الكبيرة في بيئة العمل. إن الدعم الفعّال من قبل المديرين يمكن أن يحدث فرقًا كبيرًا في كيفية تعامل الموظفين مع هذه التحديات.

**أساليب دعم المديرين للموظفين:Managers' methods of supporting employees**



1. **الاستماع الفعّال:** يجب على المديرين أن يكونوا مستمعين جيدين، مما يسمح للموظفين بالتعبير عن مشاعرهم واحتياجاتهم. الاستماع الفعّال يساعد في بناء الثقة ويظهر للموظفين أنهم مهمون.
2. **تقديم الدعم العاطفي:** دعم الموظفين عاطفيًا يمكن أن يتضمن تقديم كلمات تشجيع، وفهم التحديات التي يواجهونها، وتوفير بيئة آمنة للتعبير عن المشاعر.
3. **توفير الموارد اللازمة:** يمكن للمديرين تسهيل الوصول إلى الموارد مثل الاستشارات النفسية، أو ورش العمل، أو التدريب على إدارة الضغوط، مما يساعد الموظفين على التعامل مع الأوقات الصعبة[94].

[94] الحمود، ي. (2023). "فنون القيادة ودعم الموظفين في الأوقات الصعبة". **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 15(1)، 20-35.

4. **تعديل الأعباء الوظيفية:** في بعض الأحيان، قد يحتاج الموظفون إلى تخفيف الأعباء الوظيفية أو تقديم مرونة في المواعيد. يجب على المديرين أن يكونوا مرنين في إعادة توزيع المهام أو تقديم خيارات العمل عن بُعد.

5. **تعزيز روح الفريق:** تعزيز التعاون وروح الفريق يساعد الموظفين على الشعور بأنهم ليسوا وحدهم في مواجهة التحديات. تنظيم أنشطة جماعية يمكن أن يعزز من الروابط الاجتماعية ويخفف من ضغط العمل[95].

**مثال: شركة "مايكروسوفت"**

شركة "مايكروسوفت" تُعد مثالًا جيدًا على كيفية دعم المديرين للموظفين في الأوقات الصعبة:

1. **الاستماع الفعّال:** أطلقت مايكروسوفت برامج استماع للموظفين تسمح لهم بالتعبير عن مخاوفهم بشأن الضغوطات التي يواجهونها، سواء كانت شخصية أو مهنية.

2. **تقديم الدعم العاطفي:** خلال أزمة كوفيد-19، قام المديرون بتقديم الدعم العاطفي من خلال تنظيم جلسات افتراضية لمشاركة المشاعر وتقديم الدعم.

3. **توفير الموارد اللازمة:** وفرت الشركة وصولاً مجانيًا إلى خدمات الصحة النفسية لجميع الموظفين، بما في ذلك الاستشارات النفسية.

4. **تعديل الأعباء الوظيفية:** قدمت مايكروسوفت خيارات العمل عن بُعد وساعات مرنة، مما ساعد الموظفين في إدارة التوازن بين العمل والحياة أثناء الجائحة.

5. **تعزيز روح الفريق:** نظمت مايكروسوفت أنشطة افتراضية لتعزيز روح الفريق، مثل الفعاليات الاجتماعية والألعاب الجماعية، مما ساهم في تخفيف التوتر[96].

---

[95] الشريف، ن. (2021). "أهمية الصحة النفسية في العمل ودور القيادة". **مجلة العلوم الإدارية**، 12(3)، 45-60.

وبالتالي إن دور المديرين في دعم الموظفين خلال الأوقات الصعبة يُعتبر مهمًا جدًا. من خلال الاستماع الفعّال، وتقديم الدعم العاطفي، وتوفير الموارد اللازمة، وتعديل الأعباء الوظيفية، وتعزيز روح الفريق، يمكن للمديرين أن يساهموا بشكل كبير في تحسين رفاهية موظفيهم. مثال شركة "مايكروسوفت" يبرز كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تحدث فرقًا في أوقات التحديات.

## 5.5. الجدارة الإدارية: كيفية قياس الجدارة القيادية وتأثيرها في توجيه فرق العمل وتطوير الأداء:

**Managerial Competence: How to Measure Leadership Competence and Its Impact on Guiding Teams and Enhancing Performance**

الجدارة الإدارية تشير إلى مجموعة من المهارات والخصائص التي يمتلكها القادة والتي تؤهلهم لتحقيق النتائج المرجوة في بيئات العمل. تعتبر الجدارة القيادية عنصرًا أساسيًا في توجيه فرق العمل وتطوير الأداء، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 5.5.1. قياس الجدارة القيادية:

1. **التقييم الذاتي:** يعتبر التقييم الذاتي وسيلة فعّالة لقياس الجدارة القيادية، حيث يقوم القادة بتقييم مهاراتهم وخصائصهم الشخصية. يمكن استخدام استبيانات محددة لتحديد نقاط القوة والضعف.
2. **التقييم من قبل الآخرين:** تشمل هذه الطريقة تقييم القادة من قبل المرؤوسين والزملاء والمديرين. يمكن استخدام نماذج مثل 360 درجة للحصول على تقييم شامل.
3. **الأداء الوظيفي:** تحليل الأداء الوظيفي للقادة من خلال تحقيق الأهداف المحددة ونتائج الفرق. يمكن أن يشمل ذلك قياس الأداء المالي، ورضا الموظفين، وتحقيق المشاريع.
4. **المقابلات الشخصية:** إجراء مقابلات مع القادة لفهم تجاربهم، وتحدياتهم، واستراتيجياتهم في القيادة. هذه المقابلات يمكن أن تقدم رؤى قيمة حول الجدارة القيادية.

[96] المجالي، سمر. (2022). "التحديات التي تواجه المديرين في دعم موظفيهم". **مجلة تطوير الأعمال**، 14(2)، 55-70.

5. **الاختبارات النفسية:** استخدام أدوات تقييم نفسي مثل اختبارات الذكاء العاطفي أو اختبارات الشخصية يمكن أن يساعد في قياس الجوانب المختلفة للجدارة القيادية[97].

### 5.5.2. تأثير الجدارة القيادية في توجيه فرق العمل:

1. **تحفيز الموظفين:** القادة ذوو الجدارة العالية يمكنهم تحفيز فرق العمل من خلال خلق بيئة عمل إيجابية، وتقديم الدعم العاطفي، وتحديد الأهداف الواضحة.
2. تطوير المهارات: من خلال توجيه الموظفين وتقديم التدريب والتطوير، يمكن للقادة تعزيز مهارات فرقهم وزيادة كفاءتهم.
3. **تعزيز التواصل:** قيادة فعالة تعني تعزيز التواصل المفتوح والشفاف، مما يساعد على بناء الثقة وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.
4. **إدارة التغيير:** القادة الذين يتمتعون بالجدارة قادرون على إدارة التغيير بشكل فعّال، مما يساعد الفرق على التكيف مع الظروف المتغيرة وتحقيق النجاح[98].

### 5.5.3. تطوير الأداء:

1. **تحديد الأهداف:** القادة الفعالون يقومون بتحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، مما يساهم في توجيه جهود الفرق نحو تحقيق النتائج المرجوة.
2. **تقديم التغذية الراجعة:** تقديم تغذية راجعة بناءة يساعد في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويعزز من التعلم المستمر.

---

97) Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (2021). "Leadership: Do Traits Matter?" **Academy of Management Perspectives**, 14(1), 47-60.
98) Stone, R. A., & Harris, K. (2023). "**Leadership Skills for Managers**". Prentice Hall.

3. **بناء ثقافة الأداء:** القادة الذين يمارسون الجدارات القيادية يساهمون في بناء ثقافة تتسم بالأداء العالي، مما يشجع الموظفين على الابتكار والسعي لتحقيق التفوق[99].

وبالتالي تعتبر الجدارة الإدارية والقيادية عاملًا حاسمًا في توجيه فرق العمل وتطوير الأداء. من خلال قياس الجدارة القيادية باستخدام أساليب متعددة، يمكن للمنظمات تعزيز فعالية قادتها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية. القادة الذين يتمتعون بالجدارة قادرون على تحفيز فرقهم، تطوير مهاراتهم، وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار في بيئات العمل.

**جدول 17: أسئلة اختيار من متعدد– القيادة والتوجيه في إدارة الموارد البشرية**

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | ما هي الهدف الرئيسي من القيادة التحويلية؟ | تحسين الأداء فقط | دعم التطور الشخصي للموظفين | زيادة الضغوط | تقليل الابتكار |
| **2** | كيف تؤثر القيادة على الرفاهية النفسية للموظفين؟ | لا تؤثر | تؤثر بشكل إيجابي | تزيد من التوتر | تقلل من الالتزام |
| **3** | ما هي إحدى استراتيجيات القيادة الحديثة؟ | تجاهل احتياجات الموظفين | التركيز على الصحة النفسية | زيادة الضغوط | تقليل التواصل |
| **4** | ما هو دور القادة في دعم موظفيهم في الأوقات الصعبة؟ | تجاهل المشكلات | تقديم الدعم العاطفي والمادي | زيادة الضغوط | تقليل الدعم |
| **5** | كيف يمكن للجدارة الإدارية أن تؤثر على القيادة؟ | لا تؤثر | تساهم في تحسين المهارات القيادية | تقلل من التعاون | تزيد من النزاعات |
| **6** | ما هو التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على فرق العمل؟ | تقلل من الرضا الوظيفي | تدعم الابتكار والتعاون | تزيد من الضغوط | تقلل من الإنتاجية |

[99]) Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2022). "**The Work of Leadership**". Harvard Business Review.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7 | كيف يمكن قياس الجدارة القيادية؟ | من خلال النتائج فقط | من خلال المعايير القياسية | لا يمكن قياسها | من خلال المشاعر |
| 8 | ما هو الهدف من تطوير مهارات القادة؟ | زيادة الضغوط على الموظفين | تحسين القدرة على توجيه الفرق | تقليل التواصل | تجاهل احتياجات الفريق |
| 9 | كيف يمكن أن تؤثر الثقافة القيادية على الصحة النفسية للموظفين؟ | تزيد من الضغوط | تعزز الثقة والدعم | لا تؤثر على الصحة النفسية | تقلل من الإنتاجية |
| 10 | ما هو دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف المشتركة؟ | تساهم في تحقيق الأهداف | تزيد من الفوضى | تقلل من الرضا الوظيفي | تؤدي إلى عدم الالتزام |

**جدول 18: أسئلة الصح والخطأ – القيادة والتوجيه في إدارة الموارد البشرية**

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
|---|---|---|---|
| 1 | القيادة التحويلية تساهم في دعم التطور الشخصي للموظفين. | | |
| 2 | القادة الذين يقدمون الدعم العاطفي يساهمون في بناء ثقافة الثقة. | | |
| 3 | الجدارة الإدارية لا تلعب دورًا في تحسين القدرة القيادية. | | |
| 4 | القيادة الحديثة تركز على تحسين الأداء فقط. | | |
| 5 | قياس الجدارة القيادية يساعد المديرين في تطوير مهاراتهم. | | |
| 6 | القيادة التحويلية تؤثر سلبًا على الصحة النفسية للموظفين. | | |
| 7 | القادة الحكيمون يستطيعون تعزيز الابتكار من خلال دعم موظفيهم. | | |
| 8 | دعم الموظفين في الأوقات الصعبة لا يؤثر على الثقافة التنظيمية. | | |
| 9 | تعزيز الصحة النفسية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الالتزام بين الموظفين. | | |
| 10 | القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل صحية. | | |

جدول 19: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد– القيادة والتوجيه في إدارة الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هي الهدف الرئيسي من القيادة التحويلية؟ | ب) دعم التطور الشخصي للموظفين |
| 2 | كيف تؤثر القيادة على الرفاهية النفسية للموظفين؟ | ب) تؤثر بشكل إيجابي |
| 3 | ما هي إحدى استراتيجيات القيادة الحديثة؟ | ب) التركيز على الصحة النفسية |
| 4 | ما هو دور القادة في دعم موظفيهم في الأوقات الصعبة؟ | ب) تقديم الدعم العاطفي والمادي |
| 5 | كيف يمكن للجدارة الإدارية أن تؤثر على القيادة؟ | ب) تساهم في تحسين المهارات القيادية |
| 6 | ما هو التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على فرق العمل؟ | ب) تدعم الابتكار والتعاون |
| 7 | كيف يمكن قياس الجدارة القيادية؟ | ب) من خلال المعايير القياسية |
| 8 | ما هو الهدف من تطوير مهارات القادة؟ | ب) تحسين القدرة على توجيه الفرق |
| 9 | كيف يمكن أن تؤثر الثقافة القيادية على الصحة النفسية للموظفين؟ | ب) تعزز الثقة والدعم |
| 10 | ما هو دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف المشتركة؟ | أ) تساهم في تحقيق الأهداف |

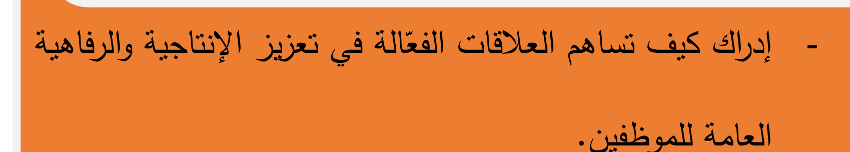
جدول 20: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد- القيادة والتوجيه في إدارة الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | القيادة التحويلية تساهم في دعم التطور الشخصي للموظفين. | صحيح |
| 2 | القادة الذين يقدمون الدعم العاطفي يساهمون في بناء ثقافة الثقة. | صحيح |
| 3 | الجدارة الإدارية لا تلعب دورًا في تحسين القدرة القيادية. | خطأ |
| 4 | القيادة الحديثة تركز على تحسين الأداء فقط. | خطأ |
| 5 | قياس الجدارة القيادية يساعد المديرين في تطوير مهاراتهم. | صحيح |
| 6 | القيادة التحويلية تؤثر سلبًا على الصحة النفسية للموظفين. | خطأ |
| 7 | القادة الحكيمون يستطيعون تعزيز الابتكار من خلال دعم موظفيهم. | صحيح |
| 8 | دعم الموظفين في الأوقات الصعبة لا يؤثر على الثقافة التنظيمية. | خطأ |
| 9 | تعزيز الصحة النفسية يمكن أن يؤدي إلى زيادة الالتزام بين الموظفين. | صحيح |
| 10 | القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل صحية. | صحيح |

# الفصل السادس: إدارة علاقات العمل

# Chapter Six: Managing Labor Relations

## الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:



- إدراك كيف تساهم العلاقات الفعّالة في تعزيز الإنتاجية والرفاهية العامة للموظفين.
- التعرف على مهارات إدارة النزاعات وأهمية التفاوض الفعّال في بيئة العمل.
- استكشاف الأساليب الحديثة لحل النزاعات التي تعزز من التواصل المفتوح وبناء الثقة.
- فهم كيفية تأثير التوجيه والإرشاد على تحسين العلاقات الوظيفية ومساعدة الموظفين في التعامل مع التحديات.
- إدراك دور الجدارة الإدارية في تعزيز العلاقات وحل النزاعات داخل الفرق.

## تمهيد: Introduction

تُعتبر العلاقات القوية والفعّالة في بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الإنتاجية والرفاهية العامة للموظفين. تساهم هذه العلاقات في خلق بيئة عمل تعاونية، حيث يشعر الأفراد بالثقة والدعم، مما يعزز من الإبداع والابتكار. ومع ذلك، لا تخلو بيئات العمل من النزاعات التي قد تنتج عن اختلافات في الآراء أو ضغوط العمل.

إدارة النزاعات بشكل صحي تُعتبر مهارة حيوية تساهم في الحفاظ على الروح المعنوية للفريق وتجنب تفاقم المشكلات. تعتمد الأساليب الحديثة لحل النزاعات على التفاوض الفعّال واستخدام استراتيجيات تسهم في تحقيق حلول ترضي جميع الأطراف. هذه الأساليب تركز على التواصل المفتوح والاستماع الجيد، مما يساعد في بناء الثقة وتعزيز العلاقات.

دور التوجيه والإرشاد في تحسين العلاقات الوظيفية لا يمكن تجاهله، حيث يساهم في تقديم الدعم اللازم للموظفين، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع التحديات والنزاعات بشكل فعّال. من خلال التوجيه المناسب، يمكن للمديرين مساعدة فرقهم على تطوير مهارات التواصل والتعاون.

تلعب الجدارة الإدارية دورًا حاسمًا في تعزيز العلاقات الفعّالة وحل النزاعات. القادة الحكيمون الذين يتمتعون بمهارات إدارية قوية قادرون على تعزيز بيئة عمل إيجابية وتوجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية.

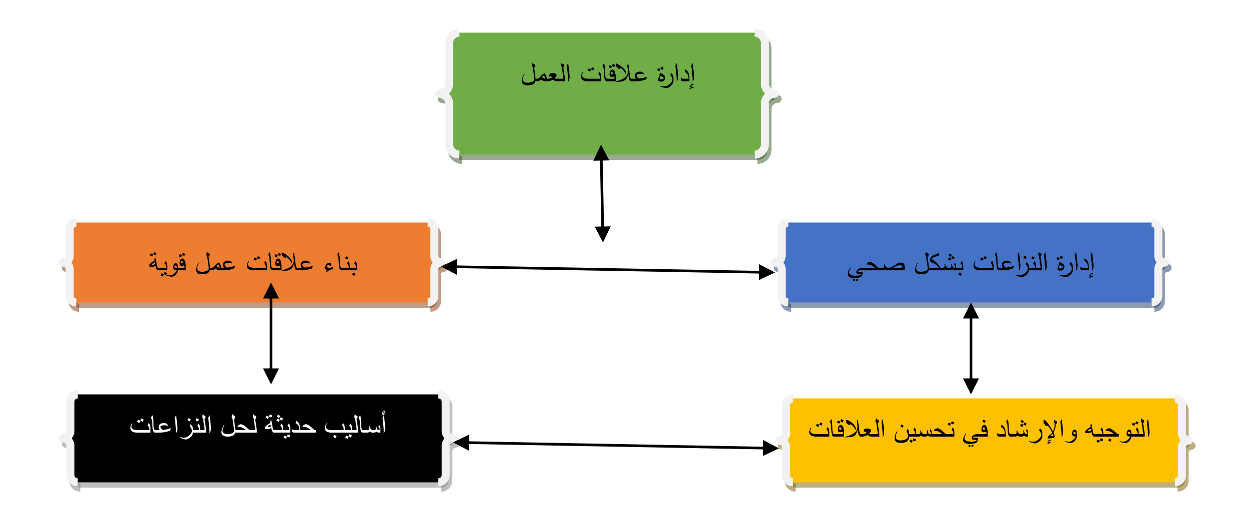
سيتناول هذا الفصل بناء علاقات عمل قوية وفعّالة، إدارة النزاعات في بيئة العمل، الأساليب الحديثة لحل النزاعات والتفاوض، دور التوجيه والإرشاد في تحسين العلاقات الوظيفية، وأهمية الجدارة الإدارية في تعزيز العلاقات وحل النزاعات. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تحسين بيئات العمل ودعم العلاقات الإيجابية بين الموظفين.

## 6.1. بناء علاقات عمل قوية وفعّالة Building Strong and Effective Work Relationships

بناء علاقات عمل قوية وفعّالة هو عنصر أساسي لنجاح أي منظمة. فالعلاقات المتينة بين الأفراد تعزز من التعاون وتؤدي إلى تحسين الأداء العام. عندما يشعر الموظفون بالارتباط والتواصل مع زملائهم، فإن ذلك يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تؤدي إلى الابتكار وزيادة الإنتاجية[100].

تتطلب هذه العلاقات مجموعة من الممارسات التي تساهم في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل. على سبيل المثال، التواصل الفعّال يعتبر من أهم العوامل، حيث يتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم. بالإضافة إلى ذلك، الشفافية في تبادل المعلومات تعزز من فهم الأهداف المشتركة وتساعد الجميع على العمل نحو تحقيقها[101].

شركة XYZ هي شركة متعددة الجنسيات متخصصة في تقديم حلول تكنولوجية مبتكرة في مجالات مثل البرمجيات والخدمات الرقمية. تُعرف الشركة بجودة منتجاتها واهتمامها بتلبية احتياجات العملاء، مما يسهم في تعزيز مكانتها في السوق العالمي.




**الهرم 7: إدارة العلاقات العامة**

**مثال توضيحي:**

[100] العبيدي، ع. (2023). **إدارة النزاعات في بيئة العمل: استراتيجيات وحلول**. عمان: دار الفكر.
[101] الزهراني، ف. (2022). **الصراعات في بيئة العمل: الأسباب وطرق الحل**. الرياض: مكتبة العبيكان.

في شركة XYZ، تم تنفيذ برنامج لتطوير العلاقات بين الفرق المختلفة. بدأت الشركة بتنظيم ورش عمل شهرية تهدف إلى تعزيز التواصل بين الموظفين. خلال هذه الورش، تم تشجيع الأفراد على تبادل الأفكار والتعاون في مشاريع مشتركة.

نتيجةً لهذا البرنامج، شهدت الشركة زيادة ملحوظة في مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، حيث أشار 85% منهم إلى أنهم يشعرون بالدعم والتواصل الفعّال مع زملائهم. كما ارتفع مستوى الإنتاجية بنسبة 20% بعد ستة أشهر من تنفيذ البرنامج.



بناء علاقات عمل قوية وفعّالة ليس مجرد هدف، بل هو استراتيجية طويلة الأمد تسهم في خلق بيئة عمل مثمرة ومليئة بالابتكار [102].

## 6.2. إدارة النزاعات في بيئة العمل بشكل صحي:

**: Managing Conflicts in the Workplace Healthily**

إدارة النزاعات في بيئة العمل بشكل صحي هي مهارة حيوية تحتاجها المؤسسات لضمان استمرار النجاح والإنتاجية. النزاعات قد تنشأ نتيجة اختلاف الآراء، أو التنافس على الموارد، أو حتى سوء الفهم. إذا لم تُدار هذه النزاعات بشكل صحيح، يمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل سلبية تؤثر على الروح المعنوية والأداء [103].

[102]) Fisher, R., & Ury, W. (2022). **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York**: Penguin Books.
[103]) Deutsch, M. (2021). **The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes**. New Haven: Yale University Press.

**خطوات لإدارة النزاعات بشكل صحي:Steps for managing conflicts healthily**

**التعرف على النزاع مبكرًا:** من المهم أن يتم التعرف على علامات النزاع مبكرًا قبل أن تتفاقم. هذا يتطلب وعيًا من قبل جميع الأفراد المعنيين.

**التواصل الفعّال:** يجب تشجيع الحوار المفتوح بين الأطراف المعنية. الاستماع الجيد وفهم وجهات نظر الآخرين يمكن أن يساعد في تخفيف التوتر[104].

**تحديد المشكلة:** يجب أن يتم تحديد جوهر النزاع بوضوح. يمكن أن يساعد ذلك في توجيه النقاش نحو الحلول بدلاً من التركيز على المشاعر السلبية.

**البحث عن الحلول المشتركة:** يجب تشجيع الأطراف المعنية على العمل معًا لإيجاد حلول ترضي الجميع. هذه العملية تعزز من التعاون وتخفف من حدة النزاع.

**تطبيق الحل ومتابعته:** بعد الوصول إلى اتفاق، يجب تنفيذ الحل ومتابعة تطور الوضع للتأكد من عدم تفاقم النزاع مرة أخرى[105].

إدارة النزاعات في بيئة العمل بشكل صحي هي مهارة ضرورية لضمان الإنتاجية والروح المعنوية العالية، حيث يتطلب ذلك التعرف المبكر على النزاعات، وتواصل فعّال، وتحديد المشكلة بوضوح. من خلال العمل المشترك على إيجاد حلول، يمكن تحويل النزاعات إلى فرص للتعلم والنمو، مما يعزز من بيئة العمل بشكل عام.

**مثال توضيحي:**

في إحدى الشركات، نشب نزاع بين فريقين حول توزيع الموارد لمشروع معين. بدلاً من تجاهل المشكلة، قرر المدير عقد اجتماع يجمع بين الفريقين. خلال الاجتماع، تم تشجيع كل فريق على عرض وجهات نظره والاستماع للآخر.

[104]) الرفاعي، سعاد. (2023). **التواصل الفعّال وإدارة النزاعات في بيئة العمل**. القاهرة: دار المعارف.
[105]) Mayer, B. (2023). **Beyond Neutrality: Confronting the Crisis in Conflict Resolution. San Francisco**: Jossey-Bass.

بعد مناقشة مفتوحة، تم تحديد أن كلا الفريقين لهما احتياجات مشروعة، ولكن هناك سوء فهم حول توزيع الموارد. توصل الجميع إلى اتفاق لتقسيم الموارد بشكل عادل، مما أدى إلى تحسين التعاون بين الفريقين.

إدارة النزاعات بشكل صحي تتطلب مهارات تواصل جيدة، ووعيًا بالمشاعر، والتزامًا بالبحث عن حلول مشتركة. عندما تُدار النزاعات بشكل فعّال، يمكن أن تتحول إلى فرص للتعلم والنمو، مما يعزز من بيئة العمل ويزيد من الإنتاجية [106].

## 6.3. الأساليب الحديثة لحل النزاعات والتفاوض:

**Modern Approaches to Conflict Resolution and Negotiation**

تتطور أساليب حل النزاعات والتفاوض بشكل مستمر لتلبية احتياجات بيئات العمل الحديثة. تلعب هذه الأساليب دورًا حيويًا في تحقيق التفاهم والتعاون بين الأطراف المختلفة. فيما يلي بعض الأساليب الحديثة التي تُستخدم في هذا السياق:

### 6.3.1. التفاوض التعاوني:

يعتمد هذا الأسلوب على التعاون بين الأطراف للوصول إلى حل يرضي الجميع. يشجع على الحوار المفتوح وتبادل المعلومات، مما يساعد في بناء الثقة ويعزز من العلاقات طويلة الأمد.

### 6.3.2. الوساطة:

تتضمن الوساطة وجود جهة ثالثة محايدة تساعد الأطراف المتنازعة في الوصول إلى حل. الوسيط يعمل على تسهيل الحوار ويقدم نصائح دون فرض قرارات، مما يمنح الأطراف مساحة للتعبير عن مخاوفهم واحتياجاتهم [107].

[106]) Brett, J. M. (2022). **Negotiating Globally: Get a Better Deal in Every Business and Personal Encounter**. New York: Wiley.

### 6.3.3. التحكيم:

في هذا الأسلوب، يتفق الأطراف على تعيين شخص أو لجنة لحل النزاع. يقدم المحكم قرارًا ملزمًا للأطراف، مما يوفر حلاً نهائيًا للنزاع. يعتبر التحكيم خيارًا سريعًا وفعالًا مقارنة باللجوء إلى القضاء.

### 6.3.4. التفاوض القائم على المصالح:Interest-based negotiation

يركز هذا النوع من التفاوض على فهم مصالح واحتياجات كل طرف بدلاً من المواقف فقط. من خلال التركيز على المصالح المشتركة، يمكن للأطراف إيجاد حلول مبتكرة تلبي احتياجات الجميع.

### 6.3.5. الذكاء العاطفي:

استخدام الذكاء العاطفي في حل النزاعات يساعد الأفراد على فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين. يمكن أن يسهم ذلك في تقليل التوتر وتعزيز التواصل الفعّال، مما يؤدي إلى نتائج أفضل في التفاوض [(108)].

### 6.3.6. التفاوض الإلكتروني:

مع تطور التكنولوجيا، أصبح التفاوض يتم عبر منصات إلكترونية. يسمح هذا الأسلوب بالتواصل الفوري بين الأطراف، مما يسهل عملية التفاوض ويقلل من الحاجة للاجتماعات الشخصية.

**مثال توضيحي:**

في إحدى الشركات، نشب نزاع بين قسمين حول ميزانية مشروع جديد. قررت الإدارة استخدام أسلوب الوساطة، حيث تم تعيين وسيط لمساعدة الأقسام في التفاوض. خلال جلسات الحوار، تمكن الوسيط من

---

[107]) Mayer, B. (2021). **The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide. San Francisco**: Jossey-Bass.

[108]) المغربي، فهد. (2023). **أساليب حل النزاعات في المؤسسات**. القاهرة: دار الفكر المعاصر.

تسهيل النقاش وتحفيز الأطراف على مشاركة احتياجاتهم. في النهاية، توصل الجميع إلى اتفاق يضمن توزيع الميزانية بشكل عادل، مما حسّن العلاقة بين الأقسام وزاد من كفاءة العمل.

وبالتالي تتطلب الأساليب الحديثة لحل النزاعات والتفاوض مهارات تواصل فعّالة، ووعيًا بالمشاعر، والتزامًا بالتعاون. من خلال اعتماد هذه الأساليب، يمكن للأفراد والمؤسسات تحقيق نتائج إيجابية تعزز من بيئة العمل وتزيد من الإنتاجية [109].

### 6.4. دور التوجيه والإرشاد في تحسين العلاقات الوظيفية:

**The Role of Guidance and Mentoring in Improving Workplace Relationships**

التوجيه والإرشاد يلعبان دورًا حيويًا في تحسين العلاقات الوظيفية داخل المؤسسات. من خلال توفير الدعم اللازم للموظفين، يمكن أن تسهم هذه العمليات في تعزيز التواصل، وبناء الثقة، وزيادة الإنتاجية. إليك بعض النقاط التي توضح كيف يمكن للتوجيه والإرشاد أن يحسّنا بيئة العمل:

#### 6.4.1. تعزيز التواصل:

التوجيه يوفر منصة لتبادل الآراء والملاحظات بين الموظفين والمديرين. من خلال جلسات الإرشاد، يمكن للموظفين التعبير عن مخاوفهم وتطلعاتهم، مما يسهل التواصل الفعّال ويقلل من سوء الفهم.

#### 6.4.2. بناء الثقة:

عندما يشعر الموظفون بأن لديهم دعمًا من خلال التوجيه والإرشاد، فإن ذلك يعزز من ثقتهم بأنفسهم وبزملائهم. الثقة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين العلاقات الوظيفية وتسهيل التعاون بين الأفراد [110].

109) Johnson, L. (2021). **Leadership and Conflict Resolution in Organizations**. New York: Wiley.
110) Miller, R. (2022). **Managing Workplace Relationships: Strategies for Success**. London: Sage Publications.

### 6.4.3. تطوير المهارات:

يوفر التوجيه والإرشاد فرصًا للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم. من خلال تقديم الملاحظات الإيجابية والبناءة، يمكن للمديرين مساعدة الموظفين على تحسين أدائهم، مما يؤدي إلى علاقات عمل أكثر إيجابية.

### 6.4.4. تحفيز الموظفين:

الإرشاد الجيد يمكن أن يحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم المهنية. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم مُقدّرة، فإن ذلك يعزز من دافعهم للعمل بشكل أفضل ويزيد من رضاهم الوظيفي.

### 6.4.5. إدارة النزاعات

يمكن أن يساعد التوجيه والإرشاد في إدارة النزاعات قبل أن تتفاقم. من خلال توفير مساحة للتعبير عن المخاوف، يمكن للموجهين التعامل مع المشكلات بشكل استباقي، مما يمنع حدوث النزاعات [111].

**مثال توضيحي:**

في شركة الابتكار، تم اعتماد برنامج توجيه وإرشاد لتطوير العلاقات الوظيفية. قام المديرون بتخصيص وقت أسبوعي للجلوس مع الموظفين ومناقشة تطورات العمل وتقديم الإرشادات. نتيجة لهذا البرنامج، لاحظت الإدارة تحسنًا ملحوظًا في مستوى التعاون بين الفرق، وانخفاضًا في النزاعات، وزيادة في رضا الموظفين عن بيئة العمل.

[111]) العنزي، م. (2023). **الجدارة الإدارية: استراتيجيات فعالة في بيئة العمل**. الرياض: دار العلوم.

وبالتالي يلعب التوجيه والإرشاد دورًا أساسيًا في تحسين العلاقات الوظيفية. من خلال تعزيز التواصل، وبناء الثقة، وتطوير المهارات، يمكن أن تسهم هذه العمليات في خلق بيئة عمل إيجابية ومثمرة، مما يعزز الإنتاجية ويدعم النجاح المؤسسي [112].

### 6.5. الجدارة الإدارية: دور الإدارة الحكيمة في تعزيز العلاقات الفعّالة وحل النزاعات في بيئة العمل:

**Administrative Competence: The Role of Wise Management in Enhancing Effective Relationships and Resolving Conflicts in the Workplace**

تعتبر الجدارة الإدارية من العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي. تتطلب الإدارة الحكيمة مهارات متعددة تشمل التواصل الفعّال، والقدرة على اتخاذ القرارات، وحل النزاعات. تعمل هذه المهارات على تعزيز العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وتسهيل بيئة العمل.

**دور الإدارة الحكيمة:**

1. **تعزيز التواصل:** الإدارة الحكيمة تعزز من ثقافة التواصل المفتوح بين الموظفين. من خلال الاجتماعات الدورية وتبادل الآراء، يتمكن الموظفون من التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم، مما يقلل من فرص النزاعات.
2. **بناء الثقة:** من خلال اتخاذ قرارات شفافة وعادلة، تستطيع الإدارة بناء الثقة بين الفرق. الثقة تعزز من التعاون وتزيد من الروح المعنوية بين الموظفين [113].
3. **حل النزاعات:** الإدارة الحكيمة تستخدم أساليب فعالة لحل النزاعات. من خلال الوساطة أو الحوار، يمكن التعامل مع النزاعات بشكل سريع وفعّال، مما يمنع تفاقم المشكلات.

---

[112] الرفاعي، س. (2022). **إدارة النزاعات في المؤسسات: أساليب وحلول**. القاهرة: مكتبة الشروق.
[113] العنزي، م. (2023). **الجدارة الإدارية: استراتيجيات فعالة في بيئة العمل**. الرياض: دار العلوم.

4. **تطوير المهارات:** تقديم التدريب والموارد اللازمة للموظفين يساعد في تطوير مهاراتهم، مما يعزز من قدرتهم على العمل بفعالية ويدعم العلاقات الإيجابية [114].

**مثال توضيحي:**

في شركة الأفق، واجهت الإدارة نزاعًا بين قسمين حول توزيع المهام في مشروع جديد. بدلاً من تجاهل المشكلة، قامت الإدارة بعقد اجتماع شامل مع جميع الأعضاء المعنيين. خلال الاجتماع، تم تشجيع كل قسم على عرض وجهات نظره ومخاوفه.

استخدم المدير أسلوب الوساطة لتيسير النقاش، مما أسهم في فهم احتياجات كل قسم. في نهاية الاجتماع، تم التوصل إلى اتفاق يضمن توزيع المهام بشكل عادل، مما أدى إلى تحسين التعاون بين القسمين وزيادة كفاءة المشروع [115].

وبالتالي تُظهر الجدارة الإدارية كيف يمكن للإدارة الحكيمة أن تلعب دورًا محوريًا في تعزيز العلاقات الفعّالة وحل النزاعات في بيئة العمل. من خلال التواصل، وبناء الثقة، واستخدام أساليب فعالة لحل النزاعات، يمكن للإدارة أن تخلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والنجاح المؤسسي.

تتطور أساليب حل النزاعات والتفاوض لتلبية احتياجات بيئات العمل الحديثة، حيث تشمل التفاوض التعاوني، والوساطة، والتحكيم، والتركيز على المصالح المشتركة، مما يعزز من التعاون والتواصل الفعّال. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التوجيه والإرشاد دورًا حيويًا في تحسين العلاقات الوظيفية من خلال تعزيز التواصل، وبناء الثقة، وتطوير المهارات، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وزيادة الإنتاجية.

---

[114] الرفاعي، س. (2022). **إدارة النزاعات في المؤسسات: أساليب وحلول**. القاهرة: مكتبة الشروق.
[115] عبدالله، ث. (2021). **دور الإدارة الحكيمة في تعزيز العلاقات الوظيفية**. عمان: دار الفكر.

جدول 21 : أسئلة اختيار من متعدد– إدارة علاقة العمل

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هي أهمية العلاقات القوية في بيئة العمل؟ | تقلل من الإنتاجية | تعزز الإنتاجية والرفاهية | تزيد من النزاعات | لا تؤثر على العمل |
| 2 | ما هو الأسلوب الفعّال لإدارة النزاعات في بيئة العمل؟ | تجاهل النزاعات | التفاوض الفعّال | تعزيز الضغوط | الاعتماد على الإجراءات القانونية |
| 3 | كيف يُساهم التواصل المفتوح في حل النزاعات؟ | يزيد من الفوضى | يعزز الثقة بين الأفراد | يقلل من التعاون | لا يؤثر على العلاقات |
| 4 | ما هو دور التوجيه والإرشاد في العلاقات الوظيفية؟ | يقلل من الدعم | يعزز القدرة على التعامل مع النزاعات | يزيد من الضغط | لا يساهم في التنمية |
| 5 | كيف يمكن للقادة تعزيز العلاقات الفعّالة في الفرق؟ | تجاهل احتياجات الفريق | تقديم الدعم والمشورة | زيادة الضغوط | تقليل التعاون |
| 6 | ما هي إحدى نتائج إدارة النزاعات بشكل صحي؟ | زيادة الروح المعنوية | تفاقم المشاكل | تقليل الإنتاجية | زيادة الضغوط |
| 7 | كيف يمكن أن تؤثر النزاعات غير المحلولة على بيئة العمل؟ | تحسن العلاقات | تزيد من الفوضى | تعزز من الإبداع | تقلل من التواصل |
| 8 | ما هي إحدى استراتيجيات حل النزاعات؟ | تجاهل المشكلة | الاستماع الجيد | زيادة التعقيد | تعزيز الانفصال |
| 9 | كيف تؤثر الجدارة الإدارية على حل النزاعات؟ | لا تؤثر | تساهم في تعزيز الحلول الفعّالة | تزيد من النزاعات | تقلل من التواصل |
| 10 | ما هو الهدف الرئيسي من بناء علاقات عمل قوية؟ | زيادة التوتر | تعزيز دعم الفريق | تقليل الإنتاجية | تجاهل النزاعات |

جدول 22: أسئلة الصح والخطأ- إدارة علاقة العمل

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
|---|---|---|---|
| 1 | العلاقات القوية في بيئة العمل تعزز من الإبداع والابتكار. | | |
| 2 | إدارة النزاعات بشكل صحي لا تؤثر على الروح المعنوية للفريق. | | |
| 3 | التوجيه والإرشاد يساعدان الموظفين على التعامل مع التحديات بشكل فعّال. | | |
| 4 | النزاعات غير المحلولة يمكن أن تؤدي إلى تحسين بيئة العمل. | | |
| 5 | القادة الحكيمون يستطيعون توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. | | |
| 6 | التواصل الجيد لا يلعب دورًا في تعزيز العلاقات. | | |
| 7 | الأساليب الحديثة لحل النزاعات تعتمد على التفاوض الفعّال. | | |
| 8 | العلاقات القوية لا تؤثر على الإنتاجية. | | |
| 9 | يمكن أن تؤدي النزاعات إلى زيادة الضغط على الموظفين. | | |
| 10 | التفاوض الفعّال يمكن أن يحل النزاعات بشكل إيجابي. | | |

جدول 23: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد- إدارة علاقة العمل

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هي أهمية العلاقات القوية في بيئة العمل؟ | ب) تعزز الإنتاجية والرفاهية |
| 2 | ما هو الأسلوب الفعّال لإدارة النزاعات في بيئة العمل؟ | ب) التفاوض الفعّال |
| 3 | كيف يُساهم التواصل المفتوح في حل النزاعات؟ | ب) يعزز الثقة بين الأفراد |
| 4 | ما هو دور التوجيه والإرشاد في العلاقات الوظيفية؟ | ب) يعزز القدرة على التعامل مع النزاعات |
| 5 | كيف يمكن للقادة تعزيز العلاقات الفعّالة في الفرق؟ | ب) تقديم الدعم والمشورة |
| 6 | ما هي إحدى نتائج إدارة النزاعات بشكل صحي؟ | أ) زيادة الروح المعنوية |
| 7 | كيف يمكن أن تؤثر النزاعات غير المحلولة على بيئة العمل؟ | ب) تزيد من الفوضى |
| 8 | ما هي إحدى استراتيجيات حل النزاعات؟ | ب) الاستماع الجيد |
| 9 | كيف تؤثر الجدارة الإدارية على حل النزاعات؟ | ب) تساهم في تعزيز الحلول الفعّالة |
| 10 | ما هو الهدف الرئيسي من بناء علاقات عمل قوية؟ | ب) تعزيز دعم الفريق |

جدول 24: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ– إدارة علاقة العمل

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
| --- | --- | --- |
| 1 | العلاقات القوية في بيئة العمل تعزز من الإبداع والابتكار. | صحيح |
| 2 | إدارة النزاعات بشكل صحي لا تؤثر على الروح المعنوية للفريق. | خطأ |
| 3 | التوجيه والإرشاد يساعدان الموظفين على التعامل مع التحديات بشكل فعّال. | صحيح |
| 4 | النزاعات غير المحلولة يمكن أن تؤدي إلى تحسين بيئة العمل. | خطأ |
| 5 | القادة الحكيمون يستطيعون توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية. | صحيح |
| 6 | التواصل الجيد لا يلعب دورًا في تعزيز العلاقات. | خطأ |
| 7 | الأساليب الحديثة لحل النزاعات تعتمد على التفاوض الفعّال. | صحيح |
| 8 | العلاقات القوية لا تؤثر على الإنتاجية. | خطأ |
| 9 | يمكن أن تؤدي النزاعات إلى زيادة الضغط على الموظفين. | صحيح |
| 10 | التفاوض الفعّال يمكن أن يحل النزاعات بشكل إيجابي. | صحيح |

# الفصل السابع: تصميم بيئة العمل الشاملة

## "Chapter Seven: Designing an Inclusive Work Environment."

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:

- إدراك كيف تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على الصحة النفسية والبدنية للموظفين.
- التعرف على عناصر تصميم أماكن العمل التي تعزز الرفاهية العامة وتحسن الأداء.
- فهم كيف يساهم العمل المرن في تعزيز التكيف وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- إدراك كيفية تعزيز بيئة العمل للدعم الاجتماعي والمشاركة وتأثيرها على الصحة النفسية.
- فهم دور الجدارة الإدارية في تصميم بيئات عمل تدعم الصحة النفسية والإنتاجية.

**تمهيد: Introduction.**

تُعتبر بيئة العمل من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الصحة النفسية والبدنية للموظفين. فتصميم أماكن العمل الحديثة يهدف إلى تعزيز الرفاهية العامة، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة مستوى الرضا الوظيفي. مع تزايد أهمية الصحة النفسية في ثقافة العمل، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات تضمن توفير بيئة عمل داعمة ومريحة.

تشمل تقنيات إدارة المساحات العمل المرن، الذي يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع احتياجاتهم الفردية. هذا النهج يُسهّل توفير بيئات عمل تتسم بالمرونة، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

علاوة على ذلك، هناك رابط وثيق بين بيئة العمل الشاملة والتحسينات النفسية والروحية للموظفين. بيئة العمل التي تُعزز من التواصل، الدعم الاجتماعي، والمشاركة تُساهم في تعزيز الصحة النفسية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

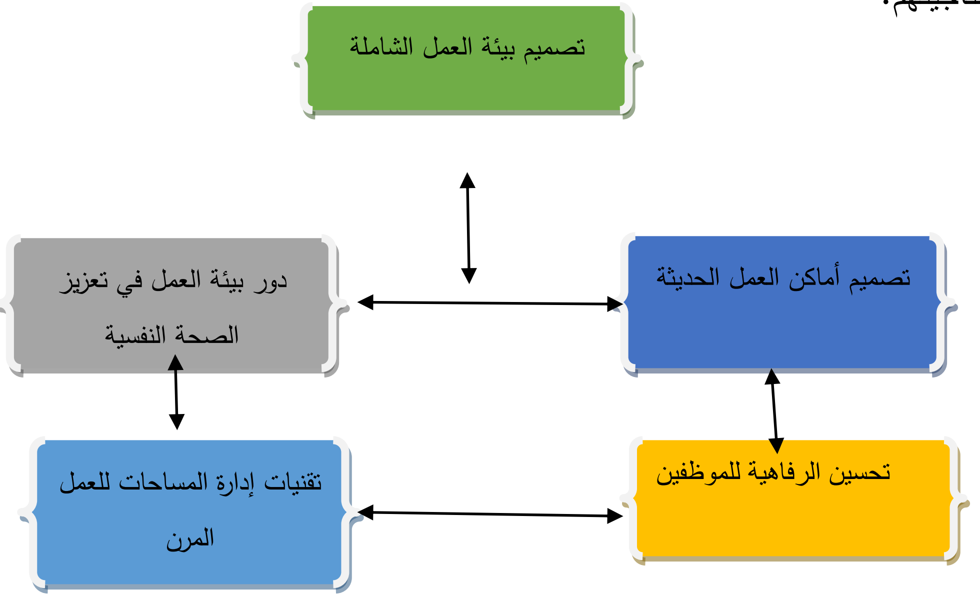
تلعب الجدارة الإدارية دورًا حاسمًا في تصميم بيئات العمل التي تدعم الصحة النفسية والإنتاجية. القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية يستطيعون تحديد احتياجات فرقهم وتصميم بيئات عمل تلبي هذه الاحتياجات، مما يساهم في خلق بيئة عمل صحية ومثمرة.

سيتناول هذا الفصل دور بيئة العمل في تعزيز الصحة النفسية والبدنية، تصميم أماكن العمل الحديثة، تقنيات إدارة المساحات للعمل المرن، الربط بين بيئة العمل الشاملة والتحسينات النفسية، وأهمية الجدارة الإدارية في تصميم بيئات عمل تدعم الصحة النفسية والإنتاجية. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تحسين بيئات العمل وتعزيز رفاهية الموظفين.

## 7.1. دور بيئة العمل في تعزيز الصحة النفسية والبدنية:

**The Role of the Work Environment in Promoting Mental and Physical Health**

تلعب بيئة العمل دورًا حاسمًا في تعزيز الصحة النفسية والبدنية للموظفين. تعتبر بيئة العمل الداعمة والمشجعة من العوامل الأساسية التي تؤثر على رفاهية الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وإنتاجيتهم.




الهرم 8: تصميم بيئة العمل الشاملة

**الجوانب التي تعزز الصحة النفسية والبدنية: Aspects that promote mental and physical health.**

1. **التوازن بين العمل والحياة:** توفير بيئة تشجع على التوازن بين العمل والحياة الشخصية يساعد الموظفين على تقليل التوتر وتحسين صحتهم النفسية. برامج العمل المرن والإجازات مدفوعة الأجر تسهم في تحقيق هذا التوازن.

2. **المساحة المريحة:** تصميم المكاتب بشكل مريح ومناسب يعزز من الصحة البدنية. وجود مناطق للاسترخاء، وإضاءة جيدة، ومرافق رياضية، يمكن أن يساعد الموظفين على تحسين مستويات راحتهم [116].

3. **الدعم الاجتماعي:** بيئة العمل التي تعزز من التعاون والدعم بين الزملاء تساهم في تحسين الصحة النفسية. العلاقات الإيجابية بين الموظفين تساعد في تقليل الشعور بالعزلة وتوتر العمل.

4. **التثقيف الصحي:** تقديم ورش عمل ودورات تدريبية حول الصحة النفسية والبدنية يمكن أن يمكّن الموظفين من اتخاذ خطوات إيجابية نحو تحسين صحتهم [117].

**مثال توضيحي:**

في شركة التطوير الذكي، أدركت الإدارة أهمية الصحة النفسية والبدنية للموظفين، وقامت بتنفيذ مجموعة من المبادرات لتعزيز هذا الجانب.

- تم تقديم برامج للعمل المرن، مما يتيح للموظفين إدارة وقتهم بشكل أفضل.
- تم إنشاء صالة رياضية داخل الشركة، بالإضافة إلى تنظيم جلسات يوغا أسبوعية لمساعدتهم على تخفيف التوتر.
- كما تم توفير استشارات نفسية مجانية للموظفين من قبل متخصصين في الصحة النفسية.

نتيجة لهذه المبادرات، شهدت الشركة انخفاضًا في معدلات الغياب وزيادة في رضا الموظفين عن بيئة العمل، مما ساهم في تحسين الإنتاجية بشكل عام [118].

---

[116] الشريف، ه. (2023). **الصحة النفسية والبدنية في بيئة العمل: مفاهيم وتطبيقات**. عمان: دار الفكر.
[117] المغربي، ف. (2022). **استراتيجيات لتعزيز الصحة النفسية في المؤسسات**. الرياض: مكتبة العبيكان.
[118] العمري، س. (2021). **أهمية بيئة العمل في تعزيز رفاهية الموظفين**. بيروت: دار النهضة العربية.

وبالتالي تعتبر بيئة العمل عنصرًا رئيسيًا في تعزيز الصحة النفسية والبدنية. من خلال توفير الدعم، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، يمكن أن تسهم المؤسسات في تحسين رفاهية موظفيها وزيادة إنتاجيتهم.

## 7.2. تصميم أماكن العمل الحديثة التي تحسن الرفاهية:

**Designing Modern Workspaces That Enhance Well-Being.**

تعتبر بيئة العمل الحديثة أحد العوامل الأساسية في تعزيز رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. يعتمد التصميم الجيد لمكان العمل على مجموعة من المبادئ التي تركز على الصحة النفسية والبدنية، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.

فيما يلي بعض العناصر الرئيسية لتصميم أماكن العمل الحديثة:

1. **المساحات المفتوحة:** تساعد المساحات المفتوحة على تعزيز التعاون بين الفريق، مما يزيد من التفاعل الإيجابي. يمكن استخدام هذه المساحات لتسهيل التواصل وتبادل الأفكار.

2. **المناطق المخصصة للاسترخاء:** تخصيص مناطق للاسترخاء مثل غرف الاستراحة أو الحدائق الداخلية يمكن أن يساعد الموظفين على التخلص من التوتر. هذه المساحات تعزز من القدرة على التركيز وتحسن المزاج.

3. **الإضاءة الطبيعية:** إدخال أكبر قدر ممكن من الإضاءة الطبيعية في التصميم يساعد في تحسين المزاج وزيادة مستويات الطاقة. الأضواء الساطعة يمكن أن تسبب الإجهاد، بينما الإضاءة الطبيعية تخلق بيئة مريحة [119].

---

[119])Greenberg, J. (2022). **Workplace Stress and Health: A Comprehensive Guide**. New York: McGraw-Hill.

4. **الألوان والتصميم الداخلي:** اختيار الألوان المناسبة يمكن أن يؤثر على الحالة المزاجية. الألوان مثل الأزرق والأخضر تساعد في خلق بيئة هادئة، في حين أن الألوان الزاهية يمكن أن تعزز الإبداع والطاقة.

5. **الأثاث القابل للتعديل:** استخدام الأثاث القابل للتعديل مثل المكاتب القابلة للارتفاع والكراسي المريحة يعزز من الراحة أثناء العمل. هذا النوع من الأثاث يساعد في تقليل الإجهاد البدني ويعزز من الإنتاجية.

6. **تقنيات الصحة:** إدخال تقنيات مثل أجهزة قياس مستوى التوتر أو تطبيقات الصحة النفسية يساعد الموظفين على متابعة صحتهم ورفاهيتهم [120].

شركة التطوير الذكي هي شركة متخصصة في تقديم حلول تكنولوجية مبتكرة وخدمات استشارية تهدف إلى تعزيز كفاءة الأعمال وتحسين الأداء. تركز الشركة على تطوير البرمجيات والتطبيقات الذكية التي تلبي احتياجات العملاء في مختلف القطاعات، مما يسهم في تحقيق النجاح والنمو المستدام.

**مثال توضيحي:**

في شركة التطوير الذكي، تم إعادة تصميم المكتب بناءً على مبادئ الرفاهية. تم إنشاء مساحات مفتوحة لتعزيز التعاون، بالإضافة إلى تخصيص مناطق استراحة مزودة بأرائك مريحة ونباتات داخلية. كما تم إدخال نوافذ كبيرة للسماح بدخول الضوء الطبيعي، واستخدام ألوان مهدئة في الجدران. نتيجة لهذا التصميم، شهدت الشركة تحسنًا في رضا الموظفين وزيادة في الإنتاجية.

وبالتالي إن تصميم أماكن العمل الحديثة يجب أن يركز على تعزيز الرفاهية من خلال توفير بيئة مريحة وصحية. من خلال دمج المساحات المفتوحة، والإضاءة الطبيعية، والأثاث القابل للتعديل، يمكن للشركات تحسين جودة حياة موظفيها وزيادة إنتاجيتهم.

[120]) Miller, R. (2022). **Workplace Wellness: Strategies for a Healthy Organization**. New York: HarperCollins.

### 7.3. تقنيات إدارة المساحات للعمل المرن: Space Management Techniques for Flexible Work.

تُعتبر إدارة المساحات للعمل المرن من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز الإنتاجية والرفاهية في بيئات العمل الحديثة. مع تزايد الاعتماد على العمل عن بُعد والمرونة في الجداول الزمنية، أصبحت تقنيات إدارة المساحات ضرورية لتلبية احتياجات الموظفين والمشاريع. فيما يلي بعض التقنيات الرئيسية:

1. **التخطيط الديناميكي للمساحات:** استخدام برامج تخطيط المساحات التي تسمح بإعادة تنظيم المكتب بسهولة وفقًا لاحتياجات الفرق. يمكن أن تشمل هذه البرامج نماذج ثلاثية الأبعاد تساعد في تصور التصميم الجديد.

2. **المكاتب القابلة للتعديل:** توفير مكاتب قابلة للتعديل (الارتفاع) تسمح للموظفين بالعمل في وضعيتي الجلوس والوقوف، مما يعزز الراحة ويقلل من الإجهاد البدني [(121)].

3. **تقنيات الحجز الذكية:** استخدام أنظمة حجز ذكية للمكاتب والاجتماعات، حيث يمكن للموظفين حجز المساحات التي يحتاجونها عبر تطبيقات الهواتف الذكية أو البرامج على الويب، مما يسهل إدارة المساحات المتاحة.

4. **المساحات المشتركة:** تصميم مساحات مشتركة (كو-ووكينغ) يمكن للفرق استخدامها للتعاون وتبادل الأفكار. هذه المساحات تعزز من التفاعل بين الموظفين وتساعد في تعزيز ثقافة العمل الجماعي [(122)].

5. **تكنولوجيا الاتصال والتعاون:** استخدام أدوات مثل Zoom، Microsoft Teams، و Slack لتسهيل التواصل بين الفرق التي تعمل عن بُعد. هذه الأدوات تدعم الاجتماعات الافتراضية وتساعد في ربط الفرق المتواجدة في مواقع مختلفة.

[121]) Kahn, R. L., & Byosiere, P. (2022). **Stress in Organizations: A Review of the Literature. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley.
[122]) Greenberg, J. (2022**). Workplace Stress and Health: A Comprehensive Guide**. New York: McGraw-Hill.

6. **المراقبة والتحليل:** استخدام تقنيات تحليل البيانات لمراقبة استخدام المساحات. يمكن أن تساعد هذه البيانات في فهم كيفية استخدام المساحات وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين[123].

**مثال توضيحي:**

برنامج زووم (Zoom) هو منصة اتصالات فيديو واجتماعات عبر الإنترنت تتيح للمستخدمين التواصل والتعاون عن بُعد. يُستخدم على نطاق واسع في البيئات المهنية والتعليمية، حيث يوفر ميزات مثل مكالمات الفيديو، والمحادثات النصية، و مشاركة الشاشة، مما يسهل تنظيم الاجتماعات و الندوات عبر الانترنت.

في شركة الابتكار التقني، تم اعتماد نظام إدارة المساحات المرنة. استخدمت الشركة برنامج تخطيط ديناميكي يسمح للموظفين بحجز المكاتب حسب الحاجة. كما تم توفير مكاتب قابلة للتعديل، بالإضافة إلى مساحات مشتركة للتعاون. نتيجة لذلك، شهدت الشركة زيادة في رضا الموظفين وتحسينًا في إنتاجيتهم [124].

وبالتالي تُعتبر تقنيات إدارة المساحات للعمل المرن عنصرًا أساسيًا في تحسين التجربة الوظيفية وتعزيز الإنتاجية. من خلال التخطيط الديناميكي، والمكاتب القابلة للتعديل، وأنظمة الحجز الذكية، يمكن للشركات خلق بيئة عمل مرنة تلبي احتياجات الموظفين وتدعم عملهم بكفاءة.

### 7.4. ربط بيئة العمل الشاملة بالتحسينات النفسية والروحية للموظفين:

**Connecting an Inclusive Work Environment to the Psychological and Spiritual Enhancements of Employees**

تعتبر بيئة العمل الشاملة عنصرًا حيويًا يؤثر بشكل مباشر على الصحة النفسية والروحية للموظفين. من خلال تعزيز ثقافة الشمولية والتنوع، يمكن للمؤسسات تحسين رفاهية موظفيها وزيادة إنتاجيتهم. فيما يلي بعض الطرق التي تربط بين بيئة العمل الشاملة والتحسينات النفسية والروحية:

---

[123]) Miller, R. (2022). **Workplace Wellness: Strategies for a Healthy Organization.** New York: HarperCollins.

[124]) Kahn, R. L., & Byosiere, P. (2022). **Stress in Organizations: A Review of the Literature. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley.

1. **تعزيز الشعور بالانتماء:** بيئة العمل الشاملة تعزز من شعور الموظفين بالانتماء. عندما يشعر الموظفون بأنهم مقبولون ومقدّرون، فإن ذلك يحسن من حالتهم النفسية ويقلل من مستويات التوتر.

2. **تحفيز التنوع:** التنوع في مكان العمل يجلب وجهات نظر مختلفة وأفكار جديدة. هذا التنوع يساهم في تعزيز الابتكار ويُشعر الموظفين بأنهم جزء من عملية أكبر، مما يعزز من روحهم المعنوية [125].

3. **الدعم الاجتماعي:** بيئة العمل الشاملة توفر فرصًا لبناء علاقات قوية بين الموظفين. الدعم الاجتماعي يُعتبر عاملًا مهمًا في تحسين الصحة النفسية، حيث يساعد الأفراد على التعامل مع الضغوط والتحديات.

4. **التوازن بين العمل والحياة:** المؤسسات التي تعزز الشمولية غالبًا ما تدعم التوازن بين العمل والحياة. من خلال تقديم خيارات مرنة، يمكن للموظفين إدارة وقتهم بشكل أفضل، مما يُساهم في تحسين صحتهم النفسية والروحية.

5. **التثقيف والتوعية:** تقديم ورش عمل ودورات تدريبية حول الصحة النفسية والروحانية يساعد في زيادة الوعي ويُشجع الموظفين على اتخاذ خطوات إيجابية نحو تحسين رفاههم [126].

**مثال توضيحي:**

في شركة التميز، تم اعتماد سياسة شاملة لتعزيز بيئة العمل. قامت الإدارة بتنظيم ورش عمل لتعزيز الوعي بالصحة النفسية، بالإضافة إلى توفير برامج دعم نفسي للموظفين. كما تم تخصيص مساحات

[125] الشريف، ه. (2023). **الجدارة الإدارية وتأثيرها على بيئات العمل الحديثة**. عمان: دار الفكر.
[126] المغربي، ف. (2022). **إدارة التوازن بين العمل والحياة: استراتيجيات لتحسين الإنتاجية**. الرياض: مكتبة العبيكان.

للاسترخاء والتأمل، مما ساعد على تحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية. نتيجة لهذه المبادرات، شهدت الشركة انخفاضًا في معدلات الغياب وزيادة في رضا الموظفين [127].

وبالتالي تعتبر بيئة العمل الشاملة ضرورية لتحسين الصحة النفسية والروحية للموظفين. من خلال تعزيز الشعور بالانتماء، ودعم التنوع، وتعزيز العلاقات الاجتماعية، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رفاهية موظفيها وتزيد من إنتاجيتهم.

### 7.5. الجدارة الإدارية: كيف تساهم الجدارة الإدارية في تصميم بيئات عمل تدعم الصحة النفسية والإنتاجية: Administrative Competence: How Administrative Competence Contributes to Designing Work Environments that Support Mental Health and Productivity

تعتبر الجدارة الإدارية من العناصر الأساسية التي تلعب دورًا حيويًا في تصميم بيئات العمل. يمكن للإدارة الحكيمة أن تساهم في خلق بيئة عمل تدعم الصحة النفسية وتعزز الإنتاجية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات.

1. **التواصل الفعّال:** الإدارة الجيدة تعزز من ثقافة التواصل المفتوح. عندما يشعر الموظفون بأنهم قادرون على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، فإن ذلك يسهم في تقليل التوتر وزيادة الشعور بالأمان النفسي.

2. **التوازن بين العمل والحياة:** الجدارة الإدارية تشمل القدرة على توفير بيئة تشجع على التوازن بين العمل والحياة. من خلال تقديم خيارات مرنة في العمل، يمكن للموظفين إدارة أوقاتهم بشكل أفضل، مما يساهم في تحسين صحتهم النفسية.

3. **التطوير المهني:** إدارة فعّالة توفر فرص التدريب والتطوير المهني تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم. هذا لا يعزز فقط من الإنتاجية، بل يزيد أيضًا من رضا الموظفين والشعور بالإنجاز [128].

[127]) Smith, J. (2021). **Effective Leadership in Enhancing Workplace Well-being.** New York: Routledge.

4. **توفير المساحات المناسبة**: تصميم بيئات العمل يجب أن يتضمن مساحات مريحة وصحية. الإدارة الجيدة تأخذ بعين الاعتبار أهمية الإضاءة الطبيعية، والألوان المهدئة، والأثاث المريح، مما يسهم في تحسين البيئة النفسية للموظفين.

5. **الدعم النفسي**: تقديم برامج دعم نفسي وخدمات استشارية يعزز من الصحة النفسية للموظفين. الجدارة الإدارية تتطلب أيضًا التوعية بأهمية الصحة النفسية وتوفير الموارد اللازمة للموظفين [129].

**مثال توضيحي:**

في شركة الإبداع المستدام، قامت الإدارة بتطبيق مجموعة من المبادرات لتعزيز الصحة النفسية والإنتاجية. تم تنظيم ورش عمل لتعزيز التواصل بين الفرق، وتوفير مكاتب قابلة للتعديل، بالإضافة إلى إنشاء غرف للاسترخاء. كما تم تقديم برامج دعم نفسي للموظفين. نتيجة لهذه الجهود، شهدت الشركة زيادة في رضا الموظفين وتحسنًا ملحوظًا في الإنتاجية.

وبالتالي تُظهر الجدارة الإدارية كيف يمكن للمديرين أن يلعبوا دورًا محوريًا في تصميم بيئات عمل تدعم الصحة النفسية والإنتاجية. من خلال تعزيز التواصل، وتوفير التوازن بين العمل والحياة، وتقديم الدعم النفسي، يمكن للإدارة أن تخلق بيئة عمل إيجابية تؤدي إلى نجاح المؤسسة.

شركة الإبداع المستدام هي شركة تركز على تطوير وتنفيذ حلول مبتكرة تساهم في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية. تقدم الشركة خدمات استشارية ومشاريع تهدف إلى تحسين كفاءة الموارد وتقليل الأثر البيئي، مما يساعد المؤسسات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

[128]) Johnson, L. (2022). **Managing Organizational Stress**: A Practical Guide for Leaders. London: Sage Publications.

[129]) العمري، س. (2021). **دور القيادة في تعزيز الصحة النفسية في بيئات العمل**. بيروت: دار النهضة العربية.

جدول 25: أسئلة اختيار من متعدد– تصميم بيئة العمل الشاملة

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | كيف تؤثر بيئة العمل على الصحة النفسية للموظفين؟ | لا تؤثر | تؤثر بشكل مباشر | تزيد من الضغوط | تحسن الإنتاجية فقط |
| 2 | ما هو الهدف من تصميم أماكن العمل الحديثة؟ | زيادة التكاليف | تعزيز الرفاهية العامة | تقليل المساحة | تجاهل احتياجات الموظفين |
| 3 | ما هي إحدى فوائد العمل المرن؟ | تقليل الإنتاجية | تعزيز التوازن بين العمل والحياة | زيادة الضغوط | تقليل التعاون |
| 4 | كيف تُساهم بيئة العمل الشاملة في تحسين الصحة النفسية؟ | تزيد من التوتر | تعزز التواصل والدعم الاجتماعي | تقلل من الرضا | لا تؤثر على الأداء |
| 5 | ما هو دور الجدارة الإدارية في تصميم بيئات العمل؟ | تجاهل احتياجات الموظفين | تحديد احتياجات الفرق | زيادة الضغوط | تقليل الدعم |
| 6 | كيف تؤثر بيئة العمل الداعمة على الأداء العام للموظف؟ | لا تؤثر | تؤدي إلى تحسين الأداء | تزيد من الانفصال | تزيد من الضغوط |
| 7 | ما هو الهدف من توفير بيئات عمل مرنة؟ | زيادة الضغط على الموظفين | تحسين الإنتاجية | تقليل الراحة | تجاهل الاحتياجات الفردية |
| 8 | كيف يمكن أن تؤثر بيئة العمل الإيجابية على الصحة النفسية؟ | تزيد من القلق والضغط | تعزز الصحة النفسية | لا تؤثر على الصحة النفسية | تقلل من الإنتاجية |
| 9 | ما هو الرابط بين بيئة العمل والمشاركة الاجتماعية؟ | لا يوجد رابط | يقلل من الدعم الاجتماعي | يعزز من الصحة النفسية | يزيد من الضغوط |
| 10 | كيف يمكن للقادة تحسين بيئات العمل؟ | تجاهل احتياجات الموظفين | توفير بيئة عمل داعمة | زيادة الضغوط | تقليل التواصل |

جدول 26: أسئلة الصح والخطأ– تصميم بيئة للعمل الشاملة

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
|---|---|---|---|
| 1 | بيئة العمل تلعب دورًا أساسيًا في الصحة النفسية والبدنية للموظفين. | | |
| 2 | العمل المرن لا يؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع احتياجاتهم. | | |
| 3 | التصميم الجيد لبيئة العمل يمكن أن يعزز من الرفاهية العامة. | | |
| 4 | تقنيات إدارة المساحات لا تؤثر على الإنتاجية. | | |
| 5 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في تصميم بيئات عمل مريحة. | | |
| 6 | بيئة العمل الشاملة يمكن أن تعزز من الدعم الاجتماعي بين الموظفين. | | |
| 7 | زيادة المساحة في بيئة العمل تؤدي دائمًا إلى تحسين الصحة النفسية. | | |
| 8 | التواصل الجيد في العمل يمكن أن يحسن من الصحة النفسية. | | |
| 9 | التركيز على الصحة النفسية في العمل ليس له تأثير على الأداء العام. | | |
| 10 | بيئات العمل الصحية تدعم الإنتاجية والرضا الوظيفي. | | |

جدول 27: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد– تصميم بيئة العمل الشاملة

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | كيف تؤثر بيئة العمل على الصحة النفسية للموظفين؟ | ب) تؤثر بشكل مباشر |
| 2 | ما هو الهدف من تصميم أماكن العمل الحديثة؟ | ب) تعزيز الرفاهية العامة |
| 3 | ما هي إحدى فوائد العمل المرن؟ | ب) تعزيز التوازن بين العمل والحياة |
| 4 | كيف تُساهم بيئة العمل الشاملة في تحسين الصحة النفسية؟ | ب) تعزز التواصل والدعم الاجتماعي |
| 5 | ما هو دور الجدارة الإدارية في تصميم بيئات العمل؟ | ب) تحديد احتياجات الفرق |
| 6 | كيف تؤثر بيئة العمل الداعمة على الأداء العام للموظف؟ | ب) تؤدي إلى تحسين الأداء |
| 7 | ما هو الهدف من توفير بيئات عمل مرنة؟ | ب) تحسين الإنتاجية |
| 8 | كيف يمكن أن تؤثر بيئة العمل الإيجابية على الصحة النفسية؟ | ب) تعزز الصحة النفسية |
| 9 | ما هو الرابط بين بيئة العمل والمشاركة الاجتماعية؟ | ج) يعزز من الصحة النفسية |
| 10 | كيف يمكن للقادة تحسين بيئات العمل؟ | ب) توفير بيئة عمل داعمة |

جدول 28: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ- تصميم بيئة العمل الشاملة

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | بيئة العمل تلعب دورًا أساسيًا في الصحة النفسية والبدنية للموظفين. | صحيح |
| 2 | العمل المرن لا يؤثر على قدرة الموظفين على التكيف مع احتياجاتهم. | خطأ |
| 3 | التصميم الجيد لبيئة العمل يمكن أن يعزز من الرفاهية العامة. | صحيح |
| 4 | تقنيات إدارة المساحات لا تؤثر على الإنتاجية. | خطأ |
| 5 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في تصميم بيئات عمل مريحة. | خطأ |
| 6 | بيئة العمل الشاملة يمكن أن تعزز من الدعم الاجتماعي بين الموظفين. | صحيح |
| 7 | زيادة المساحة في بيئة العمل تؤدي دائمًا إلى تحسين الصحة النفسية. | خطأ |
| 8 | التواصل الجيد في العمل يمكن أن يحسن من الصحة النفسية. | صحيح |
| 9 | التركيز على الصحة النفسية في العمل ليس له تأثير على الأداء العام. | خطأ |
| 10 | بيئات العمل الصحية تدعم الإنتاجية والرضا الوظيفي. | صحيح |

# الفصل الثامن: الصحة النفسية في بيئة العمل

## "Chapter Eight: Mental Health in the Workplace."

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:

- إدراك كيف يؤثر الاهتمام بالصحة النفسية على رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم.
- التعرف على برامج دعم الموظفين (EAP) وكيفية تقديم استشارات ودعم نفسي فعال.
- فهم كيف تؤثر البيئات العمل السلبية على الصحة النفسية وزيادة مستويات التوتر والقلق.
- إدراك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لرفع الوعي بالصحة النفسية وتعزيز ثقافة الدعم في المؤسسات.
- فهم كيف يمكن للقادة المتميزين تحديد احتياجات فرقهم وخلق بيئة عمل داعمة تعزز من الصحة النفسية والرضا الوظيفي.

**تمهيد: Introduction**

أصبح الاهتمام بالصحة النفسية في بيئة العمل عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. في ظل الضغوط اليومية والتحديات التي تواجه الموظفين، تتزايد أهمية توفير الدعم النفسي لضمان رفاهيتهم وإنتاجيتهم. تُعتبر الصحة النفسية الجيدة ضرورية ليس فقط لتحقيق الأداء العالي، بل أيضًا لبناء ثقافة عمل إيجابية تعزز من الابتكار والتعاون.

تتضمن استراتيجيات دعم الموظفين نفسيًا برامج دعم الموظفين (EAP)، التي تقدم موارد وخدمات متخصصة لمساعدة الأفراد في مواجهة التحديات النفسية. هذه البرامج توفر استشارات ودعمًا نفسيًا، مما يساعد الموظفين على التعامل مع الضغوطات بشكل فعّال.

من جهة أخرى، تؤثر بيئة العمل السلبية بشكل كبير على الصحة النفسية للموظفين، حيث يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر، القلق، والاكتئاب. لذا، من المهم أن تسعى المنظمات إلى خلق بيئات عمل صحية تدعم الرفاهية النفسية.

تساهم التقنيات الحديثة في رفع الوعي بالصحة النفسية داخل المؤسسات، مما يساعد في إزالة الوصمات المرتبطة بالصحة النفسية ويعزز من ثقافة الدعم. من خلال ورش العمل والدورات التدريبية، يمكن تعزيز الفهم والوعي بين جميع الموظفين.

تلعب الجدارة الإدارية دورًا حاسمًا في تعزيز الصحة النفسية للموظفين. القادة المتميزون هم الذين يستطيعون تحديد احتياجات فرقهم وتوفير بيئة عمل داعمة، مما يسهم في تحسين الصحة النفسية وزيادة الرضا الوظيفي.

سيتناول هذا الفصل أهمية الاهتمام بالصحة النفسية في بيئة العمل، استراتيجيات دعم الموظفين نفسيًا، تأثير بيئة العمل السلبية على الصحة النفسية، التقنيات الحديثة لرفع الوعي بالصحة النفسية، ودور القادة المتميزين في تعزيز الصحة النفسية داخل المنظمة. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية دعم الصحة النفسية وتعزيز رفاهية الموظفين في بيئات العمل الحديثة.

## 8.1. أهمية الاهتمام بالصحة النفسية في بيئة العمل:

**The Importance of Focusing on Mental Health in the Workplace.**

تعتبر الصحة النفسية جزءًا حيويًا من رفاهية الموظفين ونجاح المؤسسات. إن الاهتمام بالصحة النفسية في بيئة العمل له فوائد عديدة تؤثر بشكل إيجابي على الأفراد والمنظمات. وتتجلى أهميتها فيما يلي:

**أولاً**، زيادة الإنتاجية هي إحدى الفوائد الرئيسية للاهتمام بالصحة النفسية. عندما يشعر الموظفون بالراحة النفسية، يصبحون أكثر تركيزًا وإنجازًا، مما يقلل من الأخطاء ويعزز الأداء العام.

**ثانيًا**، يساهم الاهتمام بالصحة النفسية في تقليل معدلات الغياب. الموظفون الذين يتلقون دعمًا نفسيًا يكونون أقل عرضة للإرهاق والاستنزاف، مما يؤدي إلى تقليل الإجازات المرضية ويعزز من استمرارية العمل [130].

**ثالثًا**، تحسين العلاقات بين الزملاء يعد نقطة أخرى مهمة. بيئة العمل التي تعزز الصحة النفسية تشجع على الدعم والتعاون بين الموظفين، مما يسهم في تحسين مناخ العمل وتعزيز روح الفريق.

**رابعًا**، يساعد تقديم الدعم النفسي على خفض مستويات التوتر والقلق. من خلال برامج التوجيه والاستشارة، يتمكن الموظفون من التعامل مع الضغوط اليومية بشكل أفضل، حيث يمكن أن تساهم تقنيات مثل التأمل واليوغا في تقليل التوتر.

---

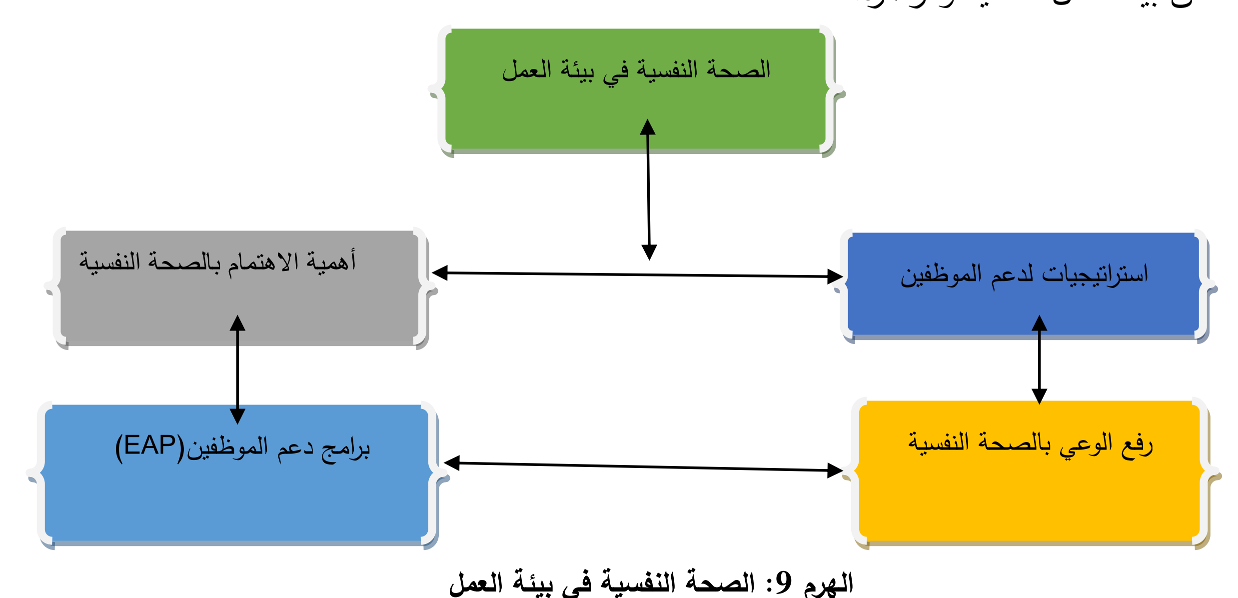
[130] الحمد، م. (2023). استراتيجيات لتعزيز الصحة النفسية في بيئات العمل. **مجلة الصحة النفسية**، 11(1)، 90-105.

**خامسًا**، تحسين الرضا الوظيفي يأتي كنتيجة طبيعية للاهتمام بالصحة النفسية. عندما تُعطى الأولوية لصحة الموظفين النفسية، يشعرون بالتقدير والاهتمام، مما يزيد من رضاهم عن وظائفهم ويعزز التزامهم.

**وأخيرًا**، تعزز بيئة العمل التي تركز على الصحة النفسية الابتكار والإبداع. عندما يشعر الموظفون بالأمان النفسي، يصبحون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في تحسينات عملية [131].

**كمثال توضيحي**، في شركة الإبداع التقني، تم تطبيق برامج دعم نفسي تشمل ورش عمل للتوعية بالصحة النفسية وجلسات استشارية فردية. نتيجة لذلك، شهدت الشركة زيادة في الإنتاجية وتحسنًا في الروح المعنوية للموظفين، مما أسهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل [132].

**في الختام**، إن الاهتمام بالصحة النفسية في بيئة العمل ليس مجرد واجب أخلاقي، بل هو استثمار حيوي يعزز الأداء العام ويساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها. من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة، يمكن خلق بيئة عمل صحية ومزدهرة.




**الهرم 9: الصحة النفسية في بيئة العمل**

[131] العمري، س. (2021). أثر الصحة النفسية على الأداء الوظيفي للموظفين. **مجلة دراسات العمل**، 16(3)، 30-44.
[132] المغربي، ف. (2022). الصحة النفسية والإنتاجية في المؤسسات: دراسة تحليلية. **المجلة العربية للإدارة**، 36(1)، 88-102.

## 8.2. استراتيجيات لدعم الموظفين نفسيًا: برامج دعم الموظفين (EAP):

**Strategies to Support Employees Psychologically: Employee Assistance Programs (EAP**

تعتبر برامج دعم الموظفين (EAP) من الأدوات الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتعزيز الصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين. تهدف هذه البرامج إلى تقديم الدعم النفسي والمساعدة في التعامل مع التحديات الشخصية والمهنية. إليك بعض الاستراتيجيات الرئيسية المتعلقة ببرامج دعم الموظفين:

1. **تقديم استشارات نفسية مجانية:** توفر EAP استشارات نفسية سرية ومجانية للموظفين. يمكن أن تشمل هذه الاستشارات جلسات فردية مع محترفين مؤهلين لمساعدتهم في التعامل مع القضايا النفسية أو العاطفية.

2. **ورش عمل توعوية:** تنظيم ورش عمل دورية حول مواضيع مثل إدارة الضغوط، والتوازن بين العمل والحياة، وتقنيات الاسترخاء. تساعد هذه الورش الموظفين على تطوير مهارات التأقلم وتحسين صحتهم النفسية.

3. **الدعم في الأزمات:** توفير الدعم الفوري للموظفين الذين يواجهون أزمات، مثل فقدان أحد الأحباء أو مشكلات صحية. يمكن أن يشمل ذلك تقديم موارد أو استشارات لمعالجة تلك الأزمات.[133]

4. **التوجيه المهني:** تقديم خدمات التوجيه المهني لمساعدة الموظفين في تطوير مساراتهم المهنية. يمكن أن يسهم ذلك في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل الشعور بالتوتر المرتبط بالعمل.

5. **الموارد الإلكترونية:** توفير منصات إلكترونية تحتوي على موارد مثل مقالات، وفيديوهات، وأدلة عن الصحة النفسية. يمكن للموظفين الوصول إلى هذه الموارد بسهولة في أي وقت.

---

[133] )Anderson, R. (2022). The Impact of Employee Assistance Programs on Workplace Mental Health. **Journal of Occupational Health Psychology**, 28(2), 180-195.

**6. التقييمات النفسية:** إجراء تقييمات دورية للصحة النفسية للموظفين. يمكن أن تساعد هذه التقييمات في تحديد مجالات الدعم اللازمة وتقديم توصيات لتحسين الصحة النفسية [134].

**مثال توضيحي:**

في شركة الابتكار التقني، تم تنفيذ برنامج دعم الموظفين (EAP) يتضمن استشارات نفسية مجانية، وورش عمل حول إدارة الضغوط، والدعم في الأزمات. نتيجة لهذا البرنامج، شهدت الشركة انخفاضًا في معدلات الغياب وزيادة في رضا الموظفين، مما أسهم في تحسين الإنتاجية [135].

وبالتالي تعتبر برامج دعم الموظفين (EAP) أداة فعالة لتعزيز الصحة النفسية في بيئة العمل. من خلال تقديم الدعم النفسي، وورش العمل، والتوجيه المهني، يمكن للمؤسسات تحسين رفاهية موظفيها وزيادة إنتاجيتهم.

## 8.3. تأثير بيئة العمل السلبية على الصحة النفسية:

**The Impact of a Negative Work Environment on Mental Health**

تُعتبر بيئة العمل عاملًا حاسمًا في تحديد مستوى الصحة النفسية للموظفين. يمكن أن تؤدي الظروف السلبية في مكان العمل إلى آثار خطيرة على الصحة النفسية، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام والرفاهية. فيما يلي بعض التأثيرات الرئيسية لبيئة العمل السلبية على الصحة النفسية:



134) Williams, T. (2021). Exploring the Benefits of EAPs in Organizational Settings. **International Journal of Workplace Health Management, 15**(3), 200-215.

135) الشريف، ه. (2023). برامج دعم الموظفين: أثرها على الصحة النفسية والإنتاجية. **مجلة العلوم النفسية**، 16(2)، 48-63.

### 8.3.1. زيادة مستويات التوتر: "Increased levels of stress."



بيئة العمل السلبية، التي تتسم بالضغط المتواصل، والمواعيد النهائية الضيقة، وعدم وجود دعم من الزملاء أو الإدارة، يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستويات التوتر. وفقًا لدراسة أجرتها منظمة الصحة العالمية، فإن 1 من كل 5 موظفين يعاني من مستويات عالية من التوتر في العمل.

### 8.3.2. الإرهاق والاحتراق النفسي:

العمل في ظروف سلبية يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق، وهو حالة من التعب العاطفي والجسدي. تظهر الأبحاث أن 40% من الموظفين يعانون من الإرهاق النفسي، مما يؤثر على الدافعية والإنتاجية.

### 8.3.3. تدهور العلاقات الاجتماعية: Deterioration of social relations.

بيئة العمل السلبية تؤدي إلى تدهور العلاقات بين الزملاء. دراسة أجرتها جمعية علم النفس الأمريكية أظهرت أن 60% من الموظفين يشعرون بعدم الرضا عن العلاقات في العمل بسبب الضغوط والتوترات[136].

[136] الخطيب، ع. (2023). دور القادة في تعزيز الصحة النفسية في بيئات العمل. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 12(3)، 45-60.

### 8.3.4. عدم الرضا الوظيفي: Job dissatisfaction

الموظفون الذين يعملون في بيئات سلبية غالبًا ما يشعرون بعدم الرضا عن وظائفهم. وفقًا لاستطلاع غالوب، أفاد 70% من الموظفين في بيئات سلبية بعدم رضاهم عن وظائفهم، وهو ما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم.

شركة الابتكار التقني هي شركة متخصصة في تقديم حلول تكنولوجية متقدمة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية في مختلف القطاعات. تركز الشركة على تطوير البرمجيات والتطبيقات الذكية التي تلبي احتياجات العملاء وتدعم التحول الرقمي.

### 8.3.5. زيادة معدلات الغياب:

الظروف السلبية في العمل قد تؤدي إلى زيادة معدلات الغياب. تشير الإحصائيات إلى أن الموظفين الذين يعانون من ضغوط نفسية هم أكثر عرضة للغياب بمعدل 2.6 مرة مقارنة بالموظفين الذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة.

تؤثر بيئة العمل السلبية بشكل كبير على الصحة النفسية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر والإرهاق، وتدهور العلاقات الاجتماعية، وعدم الرضا الوظيفي. هذه الظروف السلبية يمكن أن تؤدي أيضًا إلى ارتفاع معدلات الغياب، مما يؤثر سلبًا على الأداء والإنتاجية العامة في المؤسسة.

### 8.3.6. تأثير على الصحة البدنية:

البيئة السلبية لا تؤثر فقط على الصحة النفسية، بل يمكن أن تؤدي أيضًا إلى مشكلات صحية بدنية. وفقًا لدراسة المعهد الوطني للصحة، فإن التوتر النفسي يمكن أن يسهم في ظهور مشاكل مثل ارتفاع ضغط الدم، حيث أن 30% من الموظفين الذين يعانون من ضغوط نفسية مرتفعة يعانون أيضًا من مشكلات صحية مزمنة [137].

**مثال توضيحي**

في شركة الابتكار التكنولوجي، أظهرت دراسة داخلية أن 45% من الموظفين أفادوا بأنهم يشعرون بالتوتر المستمر بسبب ضغوط العمل. بعد إجراء استبيانات، تبين أن بيئة العمل تعاني من نقص في

[137] الحداد، ن. (2022). القيادة الإيجابية وتأثيرها على رفاهية الموظفين. **مجلة الإدارة الحديثة**، 34(1)، 70-85.

الدعم والتواصل الفعال. بعد تحسين بيئة العمل، وتقديم برامج دعم نفسي، لوحظ انخفاض في معدلات الغياب بنسبة 25% وزيادة في رضا الموظفين بنسبة 30%.

إن تأثير بيئة العمل السلبية على الصحة النفسية للموظفين يمكن أن يكون عميقًا. من خلال التعرف على العوامل السلبية ومعالجتها، يمكن للمؤسسات تحسين الصحة النفسية لموظفيها وتعزيز الأداء العام.

## 8.4. التقنيات الحديثة لرفع الوعي بالصحة النفسية في المؤسسات:

**Modern Technologies to Raise Awareness of Mental Health in Organizations.**

تتزايد أهمية الصحة النفسية في بيئات العمل الحديثة، وتلعب التقنيات دورًا حيويًا في تعزيز الوعي وتعزيز الرفاهية النفسية للموظفين. فيما يلي بعض من التقنيات الحديثة المستخدمة لرفع الوعي بالصحة النفسية في المؤسسات:

### 8.4.1. المنصات الرقمية للدعم النفسي: Digital platforms for psychological support

البرامج والتطبيقات: توفر العديد من التطبيقات مثل Headspace و Calm جلسات تأمل وتوجيه نفسي، مما يساعد الموظفين على إدارة التوتر والقلق. يمكن للمؤسسات تقديم هذه التطبيقات كجزء من برامج دعم الموظفين [138].

تطبيقات Headspace و Calm هما منصتان للرفاهية النفسية تركزان على تحسين الصحة العقلية من خلال تقنيات التأمل والاسترخاء. تقدم Headspace جلسات تأمل موجهة ودروسًا حول اليقظة، بينما يوفر Calm محتوى متنوعًا يشمل التأملات، وقصص النوم، وموسيقى مريحة لتعزيز الاسترخاء والنوم الجيد.

### 8.4.2. التدريب الإلكتروني:

الدورات التدريبية عبر الإنترنت: تقدم العديد من المؤسسات دورات تدريبية عبر الإنترنت حول الصحة النفسية، مثل إدارة الضغوط، والتوازن بين العمل والحياة. هذه الدورات يمكن أن تكون متاحة للموظفين في أي وقت، مما يسهل الوصول إليها.

[138] المصري، س. (2021). استراتيجيات القيادة لدعم الصحة النفسية في المؤسسات. **مجلة دراسات العمل**، 17(2)، 55-72.

### 8.4.3. الاستطلاعات الرقمية:

استطلاعات الرأي الإلكترونية: يمكن استخدام استطلاعات الرأي الرقمية لجمع معلومات حول الصحة النفسية للموظفين. تساعد هذه البيانات في فهم احتياجاتهم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل استخدام منصات مثل SurveyMonkey.

SurveyMonkeyهو منصة إلكترونية تتيح للمستخدمين إنشاء وإدارة الاستطلاعات والاستبيانات بسهولة. تُستخدم هذه الأداة لجمع البيانات وتحليل الآراء من المشاركين، مما يساعد الشركات والباحثين على اتخاذ قرارات مستندة إلى المعلومات المستخلصة من نتائج الاستطلاعات.

### 8.4.4. المنتديات الافتراضية:

المجموعات النقاشية عبر الفيديو: يمكن تنظيم منتديات عبر الإنترنت حيث يمكن للموظفين مناقشة قضايا الصحة النفسية ومشاركة تجاربهم. توفر هذه المنتديات بيئة آمنة لتبادل الأفكار والدعم [139].

### 8.4.5. التكنولوجيا القابلة للارتداء:Wearable technology .

أجهزة تتبع الصحة: يمكن أن تساعد الأجهزة مثل الساعات الذكية في تتبع مستويات النشاط والنوم، مما يساهم في تحسين الوعي بالصحة النفسية. يمكن لمؤسسات تقديم حوافز للموظفين لاستخدام هذه التكنولوجيا [140].

### 8.4.6. الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني: Artificial intelligence and data analysis

تحليل البيانات: يمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الموظفين وتحديد الاتجاهات المتعلقة بالصحة النفسية. تساعد هذه التحليلات في اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات لتحسين بيئة العمل.

139) Clark, J. (2022). Leadership Styles and Employee Mental Health: A Comprehensive Review. **Journal of Occupational Health Psychology**, 30(1), 100-115.
140) Taylor, L. (2021). The Importance of Leadership in Promoting Mental Health at Work. **International Journal of Workplace Health Management,** 17(2), 150-165.

**مثال توضيحي:**

في شركة الإبداع الرقمي، تم إدخال برنامج شامل للصحة النفسية يتضمن تطبيقات تأمل، ودورات تدريبية عبر الإنترنت، ومنتديات نقاشية. بعد عام من تنفيذ البرنامج، أظهرت البيانات زيادة بنسبة 40% في مشاركة الموظفين في جلسات الدعم النفسي، وانخفاضًا في مستويات الإجهاد بمعدل 30% وفقًا لاستطلاعات الرأي [141].

وبالتالي تُعتبر التقنيات الحديثة أدوات فعالة لرفع الوعي بالصحة النفسية في المؤسسات. من خلال استخدام المنصات الرقمية، والدورات التدريبية، والاستطلاعات، يمكن للمؤسسات تحسين الوعي بالصحة النفسية وتعزيز رفاهية موظفيها بشكل فعال.

## 8.5. الجدارة الإدارية: دور القادة المتميزين في تعزيز الصحة النفسية للموظفين داخل المنظمة:

**Administrative Competence: The Role of Exceptional Leaders in Enhancing Employee Mental Health Within the Organization**

تُعتبر الجدارة الإدارية عنصرًا حاسمًا في تعزيز الصحة النفسية للموظفين داخل المؤسسات. يلعب القادة المتميزون دورًا رئيسيًا في خلق بيئة عمل تدعم الرفاهية النفسية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات. فيما يلي بعض الأدوار التي يمكن أن يقوم بها القادة لتعزيز الصحة النفسية:

### 8.5.1. تعزيز التواصل المفتوح:

يجب على القادة تشجيع ثقافة التواصل المفتوح حيث يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن مشاعرهم واحتياجاتهم. التواصل الفعّال يساعد على تقليل التوتر ويعزز من العلاقات الإيجابية داخل الفريق.

---

[141]) الخطيب، ع. (2023). دور القادة في تعزيز الصحة النفسية في بيئات العمل. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 12(3)، 45-60.

### 8.5.2. تقديم الدعم والتوجيه:

القادة المتميزون يقدمون الدعم النفسي للموظفين من خلال التوجيه والمساعدة في إدارة الضغوط. يمكنهم أيضًا توفير موارد مثل الاستشارات والدورات التدريبية لتعزيز المهارات النفسية.

### 8.5.3. خلق بيئة عمل إيجابية:

العمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير مساحات مريحة، وتحفيز العمل الجماعي، وتنظيم الأنشطة الاجتماعية. هذه البيئة الإيجابية تُساعد في تعزيز الروح المعنوية وتقليل مستويات التوتر [142].

### 8.5.4. تحفيز التوازن بين العمل والحياة:

ينبغي على القادة دعم الموظفين في تحقيق التوازن بين العمل والحياة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم خيارات العمل المرنة، مثل ساعات العمل المرنة أو العمل عن بُعد، مما يساعد الموظفين على إدارة أوقاتهم بشكل أفضل.

### 8.5.5. تقدير الإنجازات:

الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم يلعب دورًا مهمًا في تعزيز الثقة والرضا الوظيفي. القادة يجب أن يكونوا مستعدين للاحتفال بالنجاحات الصغيرة والكبيرة.

### 8.5.6. تقديم التدريب والتطوير:

الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل حول الصحة النفسية وإدارة الضغوط. يساعد ذلك الموظفين على تطوير مهارات التأقلم ويعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات [143].

---

[142] الحداد، ن. (2022). القيادة الإيجابية وتأثيرها على رفاهية الموظفين. **مجلة الإدارة الحديثة**، 34(1)، 70-85.

**مثال توضيحي:** في شركة الابتكار المستدام، قام القادة بتطبيق برنامج شامل لتعزيز الصحة النفسية، حيث تم تنظيم ورش عمل دورية للتواصل الفعّال، وتقديم استشارات نفسية، وتوفير ساعات عمل مرنة. بعد عام من تنفيذ البرنامج، أظهرت الدراسات زيادة بنسبة 35% في رضا الموظفين وانخفاضًا في مستويات الإجهاد بمعدل [144]25%.

تُظهر الجدارة الإدارية كيف يمكن للقادة المتميزين أن يلعبوا دورًا حاسمًا في تعزيز الصحة النفسية للموظفين. من خلال التواصل الفعّال، وتقديم الدعم، وخلق بيئة إيجابية، يمكن للقادة تحسين رفاهية موظفيهم وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة ككل.

### 8.6. الصحة والسلامة المهنية:

الصحة والسلامة المهنية هي مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى حماية العاملين في بيئة العمل من المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على صحتهم وسلامتهم. تشمل هذه المفاهيم تقييم المخاطر المحتملة في مكان العمل، حيث يتم تحليلها وتحديد كيفية تقليلها أو إزالتها. كما يُعتبر التدريب والتوعية جزءًا أساسيًا من الصحة والسلامة، حيث يُقدم تدريب شامل للموظفين حول إجراءات السلامة ورفع الوعي بالمخاطر المحتملة.

توفير المعدات الوقائية مثل الخوذ والقفازات والنظارات الواقية يُعتبر ضروريًا، بالإضافة إلى التأكد من أن المعدات المستخدمة آمنة ومناسبة. كذلك، تُعد الإجراءات الطارئة مهمة، حيث يتم وضع خطط واضحة للإخلاء والتعامل مع الحوادث، وإجراء تدريبات دورية على هذه الخطط[145].

---

143) الجميل، م. (2023). الجدارة الإدارية وأثرها على الأداء النفسي للموظفين. **المجلة الدولية للصحة النفسية**، 9(4)، 110-125.

144) Clark, J. (2022). Leadership Styles and Employee Mental Health: A Comprehensive Review. **Journal of Occupational Health Psychology,** 30(1), 100-115.

145) الحداد، ن. (2022). القيادة الإيجابية وتأثيرها على رفاهية الموظفين. **مجلة الإدارة الحديثة**، 34(1)، 70-85.

كما تتطلب الصحة والسلامة المهنية التفتيش والمراقبة من خلال إجراء عمليات تفتيش دورية لضمان الالتزام بمعايير السلامة ومراقبة أي تغييرات في بيئة العمل. ويجب أيضًا إيلاء اهتمام خاص للصحة النفسية للموظفين من خلال توفير الدعم النفسي وتعزيز بيئة عمل صحية وداعمة.

أهمية الصحة والسلامة المهنية تتجلى في حماية الأرواح وتقليل حوادث العمل والإصابات، وزيادة الإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل آمنة، والامتثال للقوانين والتشريعات المتعلقة بالسلامة. لذا، تُعتبر الصحة والسلامة المهنية جزءًا أساسيًا من أي استراتيجية عمل ناجحة، ويجب أن تكون أولوية لكل مؤسسة[146].

تُعتبر الجدارة الإدارية دورًا حاسمًا في تعزيز الصحة النفسية للموظفين داخل المؤسسات، حيث يلعب القادة المتميزون دورًا رئيسيًا في خلق بيئة عمل داعمة من خلال تعزيز التواصل المفتوح، وتقديم الدعم والتوجيه، وتحفيز التوازن بين العمل والحياة. من خلال استراتيجيات مثل تنظيم ورش العمل، وتقديم الاستشارات النفسية، وتقدير إنجازات الموظفين، يمكن للقادة تحسين رفاهية موظفيهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا وانخفاض مستويات الإجهاد في بيئة العمل.

[146] الخطيب، ع. (2023). دور القادة في تعزيز الصحة النفسية في بيئات العمل. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 12(3)، 45-60.

جدول 29: أسئلة اختيار من متعدد– الصحة النفسية في بيئة العمل

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هي أهمية الصحة النفسية في بيئة العمل؟ | تحسين الأداء والإنتاجية | زيادة الضغوط | تقليل التعاون | تعزيز المنافسة |
| 2 | ما هي برامج دعم الموظفين (EAP)؟ | موارد طبية فقط | استشارات ودعم نفسي | برامج تدريب على المهارات | ورش عمل فنية |
| 3 | كيف تؤثر بيئة العمل السلبية على الصحة النفسية؟ | تقلل من مستويات القلق | تزيد من التوتر والقلق | لا تؤثر | تحسن الصحة النفسية |
| 4 | ما هي إحدى الوسائل التي تساعد في رفع الوعي بالصحة النفسية داخل المؤسسات؟ | تجاهل الموضوع | ورش العمل والدورات التدريبية | تقليل التواصل | زيادة الضغوط |
| 5 | كيف يمكن للقادة المتميزين تعزيز الصحة النفسية للموظفين؟ | تجاهل احتياجات الموظفين | توفير بيئة عمل داعمة | زيادة ضغوط العمل | تقليل التواصل |
| 6 | ما هو التأثير الإيجابي للصحة النفسية الجيدة في العمل؟ | زيادة الإنتاجية | تقليل الابتكار | زيادة القلق | تراجع الأداء |
| 7 | ما هي إحدى العواقب المحتملة للبيئات العمل السلبية؟ | تحسين العلاقات بين الموظفين | زيادة مستويات الاكتئاب | تعزيز التعاون | تقليل التوتر |
| 8 | ما هو الهدف من استخدام التقنيات الحديثة في تعزيز الصحة النفسية؟ | زيادة الضغوط | إزالة الوصمات المرتبطة بالصحة النفسية | تقليل الدعم | تجاهل الموضوع |
| 9 | ما هو أحد آثار عدم الدعم النفسي في مكان العمل؟ | تحسين الأداء | تراجع الصحة النفسية | تعزيز الابتكار | زيادة الرضا الوظيفي |
| 10 | كيف تساهم الثقافة الإيجابية في بيئة العمل؟ | تزيد من الضغوط | تعزز الابتكار والتعاون | تقلل من الإنتاجية | تزيد من المنافسة |

جدول 30: أسئلة الصح والخطأ– الصحة النفسية في بيئة العمل

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
|---|---|---|---|
| 1 | الصحة النفسية الجيدة ضرورية لبناء ثقافة عمل إيجابية. | | |
| 2 | برامج دعم الموظفين تقدم فقط استشارات طبية. | | |
| 3 | القادة المتميزون قادرون على تحسين الصحة النفسية للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة. | | |
| 4 | التقنيات الحديثة لا تلعب أي دور في رفع الوعي بالصحة النفسية. | | |
| 5 | بيئات العمل السلبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستويات القلق والاكتئاب. | | |
| 6 | تعزيز الصحة النفسية في العمل ليس له تأثير على الإنتاجية. | | |
| 7 | ورش العمل والدورات التدريبية يمكن أن تعزز الفهم والوعي بالصحة النفسية. | | |
| 8 | من الضروري تجاهل الاحتياجات النفسية للموظفين في بيئات العمل. | | |
| 9 | يمكن أن تؤدي بيئة العمل الصحية إلى تحسين الرضا الوظيفي. | | |
| 10 | الدعم النفسي للموظفين ليس له تأثير على رفاهيتهم. | | |

جدول 31: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد– الصحة النفسية في بيئة العمل

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هي أهمية الصحة النفسية في بيئة العمل؟ | أ) تحسين الأداء والإنتاجية |
| 2 | ما هي برامج دعم الموظفين (EAP)؟ | ب) استشارات ودعم نفسي |
| 3 | كيف تؤثر بيئة العمل السلبية على الصحة النفسية؟ | ب) تزيد من التوتر والقلق |
| 4 | ما هي إحدى الوسائل التي تساعد في رفع الوعي بالصحة النفسية داخل المؤسسات؟ | ب) ورش العمل والدورات التدريبية |
| 5 | كيف يمكن للقادة المتميزين تعزيز الصحة النفسية للموظفين؟ | ب) توفير بيئة عمل داعمة |
| 6 | ما هو التأثير الإيجابي للصحة النفسية الجيدة في العمل؟ | أ) زيادة الإنتاجية |
| 7 | ما هي إحدى العواقب المحتملة للبيئات العمل السلبية؟ | ب) زيادة مستويات الاكتئاب |
| 8 | ما هو الهدف من استخدام التقنيات الحديثة في تعزيز الصحة النفسية؟ | ب) إزالة الوصمات المرتبطة بالصحة النفسية |
| 9 | ما هو أحد آثار عدم الدعم النفسي في مكان العمل؟ | ب) تراجع الصحة النفسية |
| 10 | كيف تساهم الثقافة الإيجابية في بيئة العمل؟ | ب) تعزز الابتكار والتعاون |

جدول 32: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ- الصحة النفسية في بيئة العمل

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | الصحة النفسية الجيدة ضرورية لبناء ثقافة عمل إيجابية. | صحيح |
| 2 | برامج دعم الموظفين تقدم فقط استشارات طبية. | خطأ |
| 3 | القادة المتميزون قادرون على تحسين الصحة النفسية للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة. | صحيح |
| 4 | التقنيات الحديثة لا تلعب أي دور في رفع الوعي بالصحة النفسية. | خطأ |
| 5 | بيئات العمل السلبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستويات القلق والاكتئاب. | صحيح |
| 6 | تعزيز الصحة النفسية في العمل ليس له تأثير على الإنتاجية. | خطأ |
| 7 | ورش العمل والدورات التدريبية يمكن أن تعزز الفهم والوعي بالصحة النفسية. | صحيح |
| 8 | من الضروري تجاهل الاحتياجات النفسية للموظفين في بيئات العمل. | خطأ |
| 9 | يمكن أن تؤدي بيئة العمل الصحية إلى تحسين الرضا الوظيفي. | صحيح |
| 10 | الدعم النفسي للموظفين ليس له تأثير على رفاهيتهم. | خطأ |

# الفصل التاسع: الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الأداء المؤسسي

"**Chapter Nine: Burnout and Its Impact on Organizational Performance.**"

## الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:

- إدراك تعريف الاحتراق الوظيفي وأسبابه الرئيسية والعوامل المساهمة في حدوثه.
- معرفة كيفية التعرف على العلامات المبكرة للاحتراق الوظيفي وتأثيراتها على الصحة النفسية والجسدية.
- التعرف على استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل وتعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- فهم كيف يؤثر الاحتراق الوظيفي على الأداء العام والإنتاجية للموظفين.
- إدراك كيفية استخدام القادة للجدارة الإدارية في دعم الموظفين والوقاية من الاحتراق الوظيفي.

**تمهيد: Introduction**

يُعتبر الاحتراق الوظيفي ظاهرة متزايدة تنتشر في مختلف بيئات العمل، وهو حالة من الإرهاق النفسي والجسدي الناتج عن ضغوط العمل المستمرة. يعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الاستنزاف العاطفي والشعور بالانفصال عن العمل، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام للموظف. من الضروري فهم الأسباب الرئيسية للاحتراق الوظيفي والعوامل التي تساهم في حدوثه، مثل ضغط العمل، عدم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ونقص الدعم الاجتماعي.

تتطلب الوقاية من الاحتراق الوظيفي استراتيجيات مدروسة تشمل تحسين بيئة العمل، تعزيز التوازن بين العمل والحياة، وتقديم برامج دعم فعالة. تلعب هذه الاستراتيجيات دورًا حيويًا في تقليل مخاطر الاحتراق الوظيفي، مما يساعد على الحفاظ على الصحة النفسية والجسدية للموظفين.

تؤثر آثار الاحتراق الوظيفي بشكل عميق على الموظفين، حيث يمكن أن تؤدي إلى مشكلات صحية نفسية وجسدية، وتراجع في الأداء والإنتاجية. لذا، من المهم أن تكون هناك آليات لدعم الموظفين الذين يعانون من هذه الحالة، من خلال تقديم موارد وإرشادات تساعدهم في التعامل مع التحديات.

تلعب الجدارة الإدارية دورًا حاسمًا في الوقاية من الاحتراق الوظيفي. القادة الذين يتمتعون بمهارات إدارية قوية قادرون على تحديد علامات الاحتراق الوظيفي مبكرًا وتقديم الدعم المناسب، مما يساعد في تخفيف آثاره على الموظفين.

سيتناول هذا الفصل تعريف الاحتراق الوظيفي وأسبابه، العوامل المساهمة في حدوثه، استراتيجيات الوقاية، التأثيرات النفسية والعملية للاحتراق الوظيفي، كيفية دعم الموظفين الذين يعانون منه، ودور الجدارة الإدارية في الوقاية من الاحتراق الوظيفي وتخفيف آثاره. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية التعامل مع هذه الظاهرة وتعزيز صحة الموظفين ورفاهيتهم في بيئة العمل.

## 9.1. تعريف الاحتراق الوظيفي وأسبابه الرئيسية:Definition of Burnout and Its Main Causes



الاحتراق الوظيفي هو حالة نفسية تتصف بالإرهاق الشديد وفقدان الحماس، والشعور بالعجز عن تحقيق الأهداف في العمل. يحدث هذا النوع من الاحتراق نتيجة التعرض المستمر للضغوط النفسية في بيئة العمل، مما يؤثر سلبًا على الأداء ويزيد من المشاعر السلبية.

### الأسباب الرئيسية للاحتراق الوظيفي: Main causes of job burnout

1. **ضغط العمل:** تشير إلى الأعباء المتزايدة التي يتعرض لها الموظف، سواء كان ذلك بسبب زيادة المهام أو المواعيد النهائية الضيقة. عندما يكون الموظف مطالبًا بإنجاز العديد من المشاريع في وقت قصير، قد يشعر بالتوتر والإرهاق. **مثال:** موظف يعمل في بيئة تتطلب إنهاء مشاريع متعددة ضمن مواعيد ضيقة، مما يسبب له شعورًا دائمًا بالتوتر.
2. **نقص الدعم:** يتعلق بعدم وجود الدعم الكافي من الزملاء أو الإدارة. عندما يشعر الموظف بأنه وحيد في مواجهته للتحديات، يمكن أن يتزايد شعوره بالإرهاق. **مثال:** موظف يشعر بأنه لا يتلقى أي مساعدة أو توجيه من مديريهم أو زملائهم عندما يواجهون تحديات في العمل [147].
3. **عدم التوازن بين العمل والحياة:** يشير إلى صعوبة تحقيق توازن بين الالتزامات المهنية والحياة الشخصية. قد يؤدي التركيز المفرط على العمل إلى إهمال الجوانب الأخرى من الحياة. **مثال:**

---

[147] أبو عيطة، س. (2020). الجدارة الإدارية وتأثيرها على الاحتراق الوظيفي في المؤسسات التعليمية. **مجلة العلوم الإدارية**، 15(2)، 45-67.

شخص يقضي ساعات طويلة في العمل دون تخصيص وقت كافٍ للعائلة أو الهوايات، مما يؤدي إلى شعور بالإرهاق.

4. **فقدان السيطرة:** ينجم عن الشعور بعدم القدرة على اتخاذ القرارات أو التأثير في نتائج العمل. عندما يشعر الموظف بأنه لا يملك السيطرة على مهامه، قد يتولد لديه شعور بالعجز. **مثال:** موظف يعمل في مشروع يتخذ فيه القرارات من قبل الآخرين دون أن يتمكن من التأثير على النتائج، مما يشعره بالعجز [148].

5. **عدم التقدير:** يتعلق بعدم حصول الموظف على الاعتراف أو التقدير لجهوده. عندما لا يتم تقدير العمل الجاد، يمكن أن يتراجع حماس الموظف. **مثال:** موظف يبذل جهدًا كبيرًا في عمله، لكنه لا يتلقى أي نوع من الاعتراف أو المكافآت من قبل الإدارة.

6. **توقعات غير واقعية:** تشير إلى الأهداف أو المعايير التي تتجاوز قدرات الموظف. عندما يُطلب من الموظفين تحقيق نتائج غير قابلة للتحقيق، قد يشعرون بالإحباط. **مثال:** موظف يُطلب منه تحقيق نتائج عالية جدًا دون توفير الموارد الكافية أو التدريب المناسب.

الاحتراق الوظيفي يحدث نتيجة مجموعة من العوامل مثل ضغط العمل، ونقص الدعم الاجتماعي، وعدم التوازن بين العمل والحياة، وفقدان السيطرة، مما يؤثر سلبًا على صحة الموظف النفسية وأدائه. من خلال التعرف على هذه العوامل واتخاذ خطوات إيجابية، يمكن للأفراد والمؤسسات العمل معًا للحد من هذه الظاهرة وتحسين رفاهية الموظفين.

**الأعراض:**

1. التعب المستمر: شعور دائم بالإرهاق البدني والعقلي.
2. انخفاض الإنتاجية: تراجع الأداء في العمل وصعوبة إنجاز المهام المعتادة.
3. مشاعر الإحباط أو القلق: الشعور بالتشاؤم وفقدان الأمل في تحسين الوضع.
4. تغيرات في النوم أو الشهية: الأرق أو النوم المفرط، وفقدان الشهية أو الإفراط في تناول الطعام.

---

[148] العلي، م. (2021). دور القيادة الإدارية في تقليل الاحتراق الوظيفي. **مجلة الإدارة العامة**، 12(1)، 23-39.

**الوقاية والعلاج:**

1. **تحسين بيئة العمل:** يتضمن ذلك تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتوفير بيئة داعمة للموظفين. يمكن أن تساعد بيئة العمل الإيجابية في تقليل مستويات الضغط.
2. **تعزيز التواصل والدعم:** من المهم إنشاء قنوات مفتوحة للتواصل بين الموظفين والإدارة، مما يساعد في تقديم الدعم والمساعدة عند الحاجة [(149)].
3. **تخصيص وقت للاسترخاء:** ينبغي تشجيع الموظفين على أخذ فترات راحة منتظمة وممارسة تقنيات الاسترخاء مثل التأمل أو اليوغا لتحسين صحتهم النفسية.
4. **ممارسة النشاط البدني:** النشاط البدني المنتظم يمكن أن يساعد في تقليل مستويات التوتر وتحسين المزاج العام.
5. **تحديد الأهداف الواقعية:** يجب المساعدة في وضع أهداف قابلة للتحقيق وتوفير الموارد اللازمة للوصول إليها بشكل فعال [(150)].

وبالتالي إن الاحتراق الوظيفي ليس مجرد شعور بالضغط؛ إنه حالة تستدعي الانتباه والعلاج. من خلال التعرف على الأسباب والبدء في اتخاذ خطوات إيجابية، يمكن للأفراد والمؤسسات العمل معًا للحد من هذه الظاهرة وتحسين رفاهية الموظفين.

---

[149]) Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). **Burnout: A guide to identifying burnout and pathways to recovery.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

[150]) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2020). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study**. Journal of Organizational Behavior**, 41(3), 293-315.

## 9.2. العوامل التي تساهم في حدوث الاحتراق الوظيفي:

**Factors Contributing to the Occurrence of Burnout**

يحدث الاحتراق الوظيفي نتيجة مجموعة من العوامل التي تؤثر على نفسية الموظف وأدائه في العمل. هذه العوامل يمكن أن تكون مرتبطة بالبيئة العملية، أو بالضغوط النفسية، أو حتى بالشخصية الفردية.

### 9.2.1. ضغط العمل:

يشير ضغط العمل إلى الأعباء المتزايدة التي يتعرض لها الموظف، مثل مواعيد التسليم الضيقة والمهام المتعددة. عندما يكون هناك توقعات عالية دون توفير الدعم الكافي، قد يشعر الموظف بالضغط المتزايد، مما يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. **مثال:** موظف يعمل في قسم المبيعات ويُطلب منه تحقيق أهداف عالية في فترة قصيرة، مما يجعله يشعر بالتوتر والإرهاق.

### 9.2.2. نقص الدعم الاجتماعي:

يعتبر الدعم الاجتماعي من الزملاء والإدارة عنصرًا مهمًا في تحسين الصحة النفسية للموظف. عندما يشعر الموظف بأنه وحيد في مواجهة التحديات، يمكن أن يتزايد شعوره بالاحتراق. **مثال:** موظف يعمل في مشروع معقد ولا يتلقى أي دعم أو توجيه من زملائه أو مديريهم، مما يزيد من شعوره بالعزلة [151].

### 9.2.3. عدم التوازن بين العمل والحياة: Work-life imbalance.

يشير عدم التوازن بين العمل والحياة إلى صعوبة تحقيق التوازن بين الالتزامات المهنية والشخصية. قد يؤدي التركيز المفرط على العمل إلى إهمال الجوانب الأخرى من الحياة. **مثال:** شخص يقضي ساعات طويلة في العمل دون تخصيص وقت كافٍ للعائلة أو الهوايات، مما يؤدي إلى شعور بالإرهاق.

---

[151]) Kahn, W. A. (2019). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 62(4), 1234-1256.

### 9.2.4. فقدان السيطرة:

يعني ذلك شعور الموظف بعدم القدرة على اتخاذ القرارات أو التأثير في نتائج عمله. عندما يشعر الموظف بأنه لا يملك السيطرة، قد يتولد لديه شعور بالعجز. **مثال:** موظف يعمل في بيئة تتخذ فيها القرارات من قبل الإدارة العليا، مما يجعله يشعر بأنه غير قادر على التأثير في سير العمل [152]

### 9.2.5. عدم التقدير:

عدم تقدير الجهود من قبل الإدارة أو الزملاء يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الحماس لدى الموظف. عندما لا يُعترف بعمل الموظف الشاق، قد يشعر بالإحباط. **مثال:** موظف يبذل جهدًا كبيرًا في مشروع لكنه لا يتلقى أي تقدير أو مكافأة من الإدارة، مما يسبب له شعورًا بالإحباط.

### 9.2.6. توقعات غير واقعية:

تحديد أهداف غير قابلة للتحقيق أو توقعات تفوق قدرات الموظف يمكن أن يؤدي إلى شعور بالإرهاق والإحباط. **مثال:** موظف يُطلب منه إنجاز مهام تتطلب مهارات معينة لا يمتلكها، مما يؤدي إلى شعور بالإحباط وعدم الكفاءة [153].

وبالتالي تتداخل هذه العوامل لتؤثر على الصحة النفسية للموظف، مما يؤدي في النهاية إلى الاحتراق الوظيفي. التعرف على هذه العوامل واتخاذ خطوات وقائية يمكن أن يساعد المؤسسات والأفراد في تقليل المخاطر المرتبطة بالاحتراق الوظيفي وتحسين الأداء العام.

---

[152]) النعيمي، ج. (2022). استراتيجيات الإدارة للحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص. **مجلة البحوث الاقتصادية**، 19(4)، 101-119.
[153]) الرفاعي، س. (2021). أثر الدعم الإداري على الاحتراق الوظيفي. **مجلة العلوم النفسية**، 15(1)، 22-38.

### 9.3. استراتيجيات الوقاية من الاحتراق الوظيفي: Strategies for Preventing Burnout

الاحتراق الوظيفي يمكن أن يؤثر سلبًا على الأداء والرفاهية العامة للموظفين. من المهم اتخاذ خطوات استباقية للحد من هذه الظاهرة. إليك مجموعة من الاستراتيجيات الفعّالة للوقاية من الاحتراق الوظيفي:

1. **تحسين بيئة العمل:** تحسين بيئة العمل يعني خلق مكان يوفر الراحة والدعم للموظفين. من خلال توفير مساحات عمل مريحة وتعزيز العلاقات الجيدة بين الزملاء، يمكن أن يشعر الموظفون بالراحة والقدرة على الأداء بشكل أفضل. **مثال:** إنشاء مساحات مشتركة للتواصل مثل غرف الاستراحة أو تنظيم فعاليات اجتماعية لتعزيز الروابط بين الموظفين.

2. **تعزيز التواصل الفعّال:** التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة يساعد على بناء الثقة ويعزز الروح المعنوية. عندما يشعر الموظفون بأن آرائهم مسموعة، يصبحون أكثر انخراطًا في العمل. **مثال:** إجراء اجتماعات دورية لمناقشة التحديات والنجاحات، وتقديم ملاحظات بناءة حول الأداء.

3. **تقديم الدعم النفسي:** توفير خدمات الدعم النفسي يمكن أن يساعد الموظفين في التعامل مع الضغوطات. من خلال تقديم الإرشاد والدعم النفسي، يمكن للمؤسسات مساعدة الموظفين في التغلب على التحديات.

**مثال:** إنشاء برنامج للإرشاد النفسي أو ورش عمل تتناول استراتيجيات إدارة الضغوط [154].

4. **تحديد الأهداف الواقعية:** تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق يساعد الموظفين على الشعور بالإنجاز. الأهداف غير الواقعية قد تزيد من الضغوط النفسية، لذا من الضروري وضع أهداف تتناسب

[154] القيسي، أ. (2023). دور التدريب والتطوير في تقليل الاحتراق الوظيفي. **المجلة العربية للتدريب والتنمية**، 11(2)، 67-83.

مع قدرات الموظفين. **مثال:** العمل مع الموظفين لتحديد أهدافهم الشخصية، والمهنية بطريقة، واقعية، ومناسبة.

**5. تشجيع التوازن بين العمل والحياة:** التوازن الجيد بين العمل والحياة الشخصية يساعد على تقليل الضغوط المرتبطة بالعمل. من المهم أن يشعر الموظفون بأن لديهم الوقت الكافي للراحة والقيام بأنشطة خارج العمل. **مثال:** توفير جداول عمل مرنة أو خيارات العمل عن بُعد لتلبية احتياجات الموظفين [155].

**6. تطوير المهارات الشخصية:** تطوير المهارات الشخصية يمكن أن يزيد من قدرة الموظفين على التعامل مع الضغوط. من خلال التدريب على مهارات إدارة الوقت والتواصل، يمكن أن يصبح الموظفون أكثر كفاءة. **مثال:** تنظيم ورش عمل لتعليم تقنيات إدارة الوقت أو استراتيجيات الاسترخاء.

**7. تشجيع النشاط البدني:** النشاط البدني له تأثير إيجابي على الصحة النفسية. دعم الموظفين في ممارسة الرياضة يمكن أن يساعدهم على تخفيف التوتر. **مثال:** تنظيم أنشطة رياضية، مثل اليوغا أو رياضة المشي بعد ساعات العمل.

**8. تقدير الجهود والإنجازات:** تقدير جهود الموظفين يعزز شعورهم بالانتماء والرضا. عندما يشعر الموظفون بأن عملهم مُقدّر، فإن ذلك يزيد من دافعهم للأداء الجيد. **مثال:** تنظيم حفلات تكريم للموظفين الذين يحققون نتائج إيجابية أو تقديم مكافآت للجهود المبذولة [156].

وبالتالي إن تطبيق هذه الاستراتيجيات في بيئة العمل يمكن أن يسهم بشكل كبير في تقليل خطر الاحتراق الوظيفي وتعزيز رفاهية الموظفين. من خلال خلق بيئة عمل داعمة، يمكن للمؤسسات تحسين الأداء العام وتحقيق النجاح المستدام.

---

155) العساف، م. (2022). تقييم الجدارة الإدارية في المؤسسات الحكومية. **مجلة الإدارة العامة**، 13(3)، 90-105.

156) Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (2018). Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review,** 43(1), 76-88.

## 9.4. التأثيرات النفسية والعملية للاحتراق الوظيفي على الموظفين:

**Psychological and Operational Effects of Burnout on Employees**



الاحتراق الوظيفي هو حالة من الإجهاد العقلي والعاطفي الناتج عن العمل، ويؤثر بشكل كبير على صحة الموظفين وأدائهم. يمكن أن يظهر من خلال مجموعة من الأعراض النفسية والجسدية.

### 9.4.1. التأثيرات النفسية:

1. **القلق والاكتئاب:** يشعر الموظفون بالاكتئاب والقلق، مما يؤثر على قدرتهم على التركيز والقيام بالمهام اليومية.
2. **فقدان الحماس:** يقل شغف الموظف بعمله، مما يؤدي إلى تقليل الإنتاجية.
3. **تدهور الصحة العقلية:** قد يؤدي إلى تفاقم مشاكل الصحة العقلية الموجودة مسبقًا [157].

### 9.4.2. التأثيرات العملية:

1. **انخفاض الإنتاجية:** يُظهر الموظفون أداءً أقل، مما يؤثر على النتائج العامة للفريق أو المؤسسة.
2. **زيادة الغياب:** قد يتغيب الموظفون بشكل متكرر، مما يزيد من عبء العمل على الآخرين.
3. **ارتفاع معدل الدوران الوظيفي:** قد يبحث الموظفون عن وظائف جديدة هربًا من بيئة العمل المجهدة.

الاحتراق الوظيفي يُعتبر حالة من الإجهاد العقلي والعاطفي تؤثر سلبًا على صحة الموظفين وأدائهم، حيث يؤدي إلى أعراض نفسية مثل القلق والاكتئاب وفقدان الحماس، بالإضافة إلى تأثيرات عملية تشمل انخفاض الإنتاجية وزيادة الغياب. من خلال تطبيق استراتيجيات وقائية مثل تحسين بيئة العمل، وتعزيز التواصل، وتقديم الدعم النفسي، يمكن للمؤسسات تقليل خطر الاحتراق الوظيفي وتعزيز رفاهية موظفيها.

[157]) Goleman, D. (2020). **Working with emotional intelligence**. New York, NY: Bantam Books.

**مثال توضيحي**

**موظف في شركة تسويق:**

1. **الوضع:** موظف يعمل في بيئة تنافسية عالية، يتلقى ضغطًا متزايدًا لتحقيق الأهداف.
2. **التأثيرات النفسية:** يشعر بالتوتر والقلق، ويبدأ في فقدان الاهتمام بعمله.
3. **التأثيرات العملية:** ينخفض أداؤه، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف، ويبدأ في التغيب عن العمل بشكل متكرر [158].

"**الاحتراق الوظيفي: تأثيراته ونسبه وتكاليفه على بيئات العمل**":

1. **نسبة الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي:** تشير الدراسات إلى أن حوالي 60% من الموظفين في بيئات العمل المجهدة يعانون من أعراض الاحتراق الوظيفي.
2. **زيادة الغياب:** الموظفون الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي يغيبون عن العمل بمعدل 30% أكثر من نظرائهم.
3. **تكاليف الاحتراق الوظيفي:** تقدر تكاليف الاحتراق الوظيفي على الشركات بمليارات الدولارات سنويًا بسبب انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف الصحية.

**مثال آخر:**

موظف في مجال الرعاية الصحية:

1. الوضع: ممرض يعمل لساعات طويلة دون فترات راحة كافية.
2. التأثيرات النفسية: يعاني من الإعياء النفسي وفقدان الاهتمام بمساعدة المرضى.

---

[158] الشمري، ن. (2020). الاحتراق الوظيفي: الأسباب والحلول من منظور إداري. **مجلة الإدارة والتنمية**، 9(1)، 34-50.

3. التأثيرات العملية: يرتكب أخطاء في تقديم الرعاية، مما قد يؤثر على سلامة المرضى.

الاحتراق الوظيفي له تأثيرات عميقة على الموظفين، سواء من الناحية النفسية أو العملية. من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات للحد من الاحتراق الوظيفي وتحسين رفاهية موظفيها [159]

### 9.5. كيفية دعم الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي:

**How to Support Employees Experiencing Burnout**

الاحتراق الوظيفي أصبح ظاهرة شائعة تؤثر على الكثير من الموظفين في مختلف المجالات، مما يستدعي ضرورة اتخاذ خطوات فعّالة لدعم هؤلاء الأفراد وتحسين بيئة العمل.

#### 9.5.1. توفير بيئة عمل صحية:

أ- **توازن العمل والحياة:** من المهم أن يشعر الموظفون بأن لديهم الوقت الكافي للاهتمام بحياتهم الشخصية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم خيارات مثل العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة، مما يساعد الموظفين على إدارة مسؤولياتهم بشكل أفضل.

ب- **تخفيف الضغط:** يجب أن يسعى القادة لتوزيع المهام بشكل عادل، بحيث لا يتحمل بعض الموظفين عبئًا أكبر من الآخرين. تقليل المهام غير الضرورية يمكن أن يساعد في تخفيف الضغط [160].

[159] السعيد، ف. (2021). تأثير بيئة العمل على الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة. **مجلة العلوم الاجتماعية**، 14(2)، 56-74.
[160] الخطيب، ع. (2023). الجدارة الإدارية وأثرها على الصحة النفسية للموظفين. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 18(4)، 112-130.

### 9.5.2. تقديم الدعم النفسي:

أ- **خدمات الاستشارة:** يمكن للشركات توفير خدمات استشارية نفسية للموظفين الذين يعانون من الضغوط النفسية. هذه الخدمات يمكن أن تكون سرية وتساعد الموظفين على التعامل مع مشاعرهم.

ب- **برامج الصحة العقلية:** تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تركز على تحسين الصحة النفسية وتقديم استراتيجيات للتعامل مع الضغوط اليومية [161].

### 9.5.3. تعزيز التواصل:

أ- **فتح قنوات الاتصال:** يجب أن يشعر الموظفون بالراحة عند التحدث عن مشاعرهم ومخاوفهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال ثقافة العمل التي تشجع على الحوار المفتوح.

ب- **اجتماعات دورية:** إجراء اجتماعات منتظمة لمناقشة التحديات التي يواجهها الموظفون والتأكد من تقديم الدعم المطلوب.

### 9.5.4. تقديم التدريب والتطوير:

أ- **تدريب المهارات:** توفير دورات تدريبية لتحسين المهارات يمكن أن يساعد الموظفين على الشعور بالثقة في أدائهم، مما يقلل الضغط الناتج عن عدم الكفاءة.

ب- **تطوير القيادة:** يجب تدريب القادة على كيفية التعرف على علامات الاحتراق الوظيفي ودعم فرقهم بشكل فعّال [162].

---

[161] الجبوري، ر. (2022). استراتيجيات الإدارة الفعالة للحد من الاحتراق الوظيفي. **مجلة البحوث الإدارية**، 10(3)، 78-92.
[162] الجبوري، ر. (2022). استراتيجيات الإدارة الفعالة للحد من الاحتراق الوظيفي. **مجلة البحوث الإدارية**، 10(3)، 78-92.

### 9.5.5. تعزيز ثقافة الدعم:

أ- **تقدير الإنجازات**: الاعتراف بجهود الموظفين وإنجازاتهم يمكن أن يعزز الروح المعنوية ويشعرهم بالتقدير.

ب- **أنشطة بناء الفريق**: تنظيم فعاليات اجتماعية وأنشطة جماعية يمكن أن يساعد في بناء علاقات قوية بين الموظفين، مما يعزز الدعم المتبادل.

### 9.5.6. توفير موارد صحية:

أ- **مرافق الاسترخاء**: إنشاء مساحات مخصصة للاسترخاء مثل غرف التأمل أو اليوغا يمكن أن توفر للموظفين فرصة للاسترخاء وإعادة الشحن.

ب- **تشجيع النشاط البدني**: تنظيم برامج رياضية أو تحديات يمكن أن تشجع الموظفين على ممارسة النشاط البدني، مما يساعد في تخفيف التوتر [163].

### 9.5.7. مراقبة التقدم:

أ- **تقييم دوري**: إجراء استطلاعات دورية لفهم مستويات الاحتراق الوظيفي بين الموظفين. هذه البيانات يمكن أن تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

ب- **تعديل الاستراتيجيات**: من المهم أن تكون الشركات مرنة ومستعدة لتعديل البرامج والسياسات بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين لضمان فعاليتها [164].

---

163) World Health Organization. (2021). **Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases**. Geneva: Author.

164) Maslach, C., & Jackson, S. E. (2021). The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, 42(2), 99-113.

وبالتالي إن دعم الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي يتطلب التزامًا حقيقيًا من جميع مستويات المؤسسة. من خلال تطبيق استراتيجيات فعّالة، يمكن تحسين رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

## 9.6. الجدارة الإدارية: دور الجدارة الإدارية في الوقاية من الاحتراق الوظيفي وكيفية التخفيف من آثاره على الموظفين:

**Administrative Competence: The Role of Administrative Competence in Preventing Burnout and Mitigating Its Effects on Employees**

تُعتبر الجدارة الإدارية عنصرًا حاسمًا في تعزيز بيئة العمل الصحية، حيث تلعب دورًا رئيسيًا في الوقاية من الاحتراق الوظيفي والتخفيف من آثاره. الجدارة الإدارية تشير إلى قدرة القادة والمديرين على إدارة الموارد البشرية بفعالية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين والشركة ككل.

### دور الجدارة الإدارية في الوقاية من الاحتراق الوظيفي

### 9.6.1. تحديد الأهداف بوضوح:Clearly defining goals

تحديد الأهداف بوضوح يساعد الموظفين على فهم ما يُتوقع منهم، مما يقلل من الضغط الناتج عن الغموض وعدم اليقين. عندما تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس، يمكن للموظفين العمل بشكل أكثر فعالية وبدون شعور بالارتباك.

**مثال:** في شركة تكنولوجيا، تحدد الإدارة أهدافًا ربع سنوية واضحة لكل فريق، مثل زيادة نسبة المبيعات أو تحسين خدمة العملاء. هذا التحديد يساعد الفرق على التركيز على المهام الأساسية ويعزز من إحساسهم بالإنجاز.

### 9.6.2. توزيع المهام بشكل عادل: Clearly defining goals

التوزيع العادل للمهام يساهم في تجنب تراكم العمل على فرد واحد، مما يقلل من شعور الإرهاق. عندما يشعر الموظفون بأن عبء العمل موزع بالتساوي، يكونون أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط.

**مثال:** في قسم التسويق، تقوم الإدارة بتوزيع الحملات الإعلانية بين الموظفين بناءً على قدراتهم ومهاراتهم. هذا يمنع شعور الإرهاق الناتج عن تحميل موظف واحد بأعباء إضافية [165].

### 9.6.3. توفير الدعم والتوجيه: Providing support and guidance

تقديم الدعم والتوجيه المستمر للموظفين يعزز من ثقتهم في أنفسهم ويمكنهم من التعامل مع الضغوط اليومية بشكل أفضل. الدعم النفسي والتوجيه الواضح يساعدان على تحسين الأداء العام.

**مثال:** تقدم إدارة الموارد البشرية برنامجًا توجيهيًا للمبتدئين، حيث يتم تعيين مرشد لكل موظف جديد لمساعدته في فهم بيئة العمل وتقديم الدعم النفسي. هذا يساهم في تسريع عملية الاندماج ويقلل من مشاعر القلق [166].

### 9.6.4. تعزيز التواصل الفعّال: Enhancing effective communication

تشجيع التواصل الفعّال بين الإدارة والموظفين يساعد في معالجة المشكلات قبل تفاقمها. بيئة العمل التي تدعم الحوار المفتوح تزيد من شعور الموظفين بالراحة وتقلل من التوتر.

**مثال:** تنظم الإدارة اجتماعات أسبوعية مفتوحة حيث يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. هذه الاجتماعات تساعد في تعزيز الثقة بين الفريق والإدارة.

165) Smith, J. A., & Brown, L. M. (2022). Workplace burnout: Causes and solutions. **Journal of Occupational Health Psychology**, 27(3), 345-356.

166) أبو عيطة، س. (2020). الجدارة الإدارية وتأثيرها على الاحتراق الوظيفي في المؤسسات التعليمية. **مجلة العلوم الإدارية**، 15(2)، 45-67.

### 9.6.5. تقديم فرص للتطوير المهني: Providing opportunities for professional development.

توفير فرص التدريب والتطوير المهني يساهم في تحسين مهارات الموظفين، مما يزيد من كفاءتهم ويقلل من الضغط الناتج عن عدم القدرة على التعامل مع التحديات.

**مثال:** توفر الشركة دورات تدريبية مجانية في مهارات القيادة والتواصل، مما يمنح الموظفين فرصة لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم. هذه الفرص تعزز من شعورهم بالقيمة [167].

## 9.7. كيفية التخفيف من آثار الاحتراق الوظيفي على الموظفين:

**How to Mitigate the Effects of Burnout on Employees**

### 9.7.1. توفير برامج الدعم النفسي: Providing psychological support programs

يمكن أن تلعب البرامج النفسية دورًا مهمًا في مساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوط. هذه البرامج توفر لهم الأدوات اللازمة للتكيف مع تحديات العمل. **مثال:** تقدم الشركة خدمات استشارية مجانية للموظفين عبر الإنترنت، مما يتيح لهم التحدث مع مختصين في الصحة النفسية دون الحاجة للخروج من مكان العمل.

### 9.7.2. تنظيم أنشطة بناء الفريق: Organizing team-building activities

تعزيز العلاقات بين الموظفين من خلال الأنشطة الاجتماعية يمكن أن يساعد في تقليل الشعور بالوحدة وزيادة الدعم الاجتماعي. هذه الأنشطة تساهم في بناء فرق عمل متماسكة. **مثال:** تقيم الشركة فعاليات

---

[167] العلي، م. (2021). دور القيادة الإدارية في تقليل الاحتراق الوظيفي. **مجلة الإدارة العامة**، 12(1)، 23-39.

شهرية ترفيهية مثل الرحلات أو الألعاب الجماعية، مما يساعد في تعزيز العلاقات بين الموظفين ويخفف من الضغوط اليومية [168].

### 9.7.3. تحفيز ثقافة الاستراحة: Encouraging a break culture

تشجيع الموظفين على أخذ فترات راحة منتظمة يساعد في إعادة شحن طاقتهم وتقليل الإجهاد. فترات الاستراحة تساعد في تحسين التركيز والإنتاجية. **مثال:** تشجع الإدارة الموظفين على أخذ فترات راحة قصيرة خلال اليوم، وتخصيص مساحة للاسترخاء تحتوي على أرائك وكتب، مما يساعدهم على إعادة شحن طاقتهم.

### 9.7.4. تقييم الأداء بموضوعية: Evaluating performance objectively

تقييم الأداء بطرق عادلة وموضوعية يعزز الشفافية ويقلل من الضغط الناتج عن تقييمات غير عادلة. هذا يساعد الموظفين على فهم نقاط القوة والضعف لديهم. **مثال:** تعتمد الشركة نظام تقييم أداء مزدوج حيث يتم تقييم الموظفين من قبل المديرين وزملائهم، مما يعزز الشفافية ويقلل من الضغط الناتج عن تقييمات غير عادلة.

### 9.7.5. تقديم مكافآت وتقدير الإنجازات: "Providing rewards and recognizing achievements

الاعتراف بجهود الموظفين ومكافأتهم يعزز الروح المعنوية ويشعرهم بالتقدير. هذا التقدير يعزز من رضاهم ويقلل من شعور الإرهاق. **مثال:** تُقيم الشركة احتفالات شهرية لتكريم الموظفين الذين يحققون أهدافهم، حيث يحصلون على شهادات تقدير ومكافآت، مما يعزز الروح المعنوية ويشعرهم بالتقدير [169].

[168]) الجبوري، ر. (2022). استراتيجيات الإدارة الفعالة للحد من الاحتراق الوظيفي. **مجلة البحوث الإدارية**، 10(3)، 78-92.
[169]) American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). Washington, DC: Author.

وبالتالي تلعب الجدارة الإدارية دورًا حيويًا في الوقاية من الاحتراق الوظيفي وخلق بيئة عمل صحية. من خلال اعتماد استراتيجيات فعّالة، يمكن للإدارة التخفيف من آثار الاحتراق الوظيفي وتعزيز رفاهية الموظفين، مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

دعم الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات الفعّالة، تشمل توفير بيئة عمل صحية تعزز توازن العمل والحياة، وتقديم الدعم النفسي من خلال الاستشارات وبرامج الصحة العقلية، وتعزيز التواصل المفتوح. كما يجب تقديم التدريب والتطوير، وتعزيز ثقافة الدعم والتقدير، وتوفير موارد صحية مثل مرافق الاسترخاء، بالإضافة إلى مراقبة التقدم وتعديل الاستراتيجيات بناءً على التغذية الراجعة. من خلال هذه الجهود، يمكن تحسين رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

تلعب الجدارة الإدارية دورًا حيويًا في الوقاية من الاحتراق الوظيفي من خلال اعتماد استراتيجيات فعّالة مثل تحديد الأهداف بوضوح، توزيع المهام بشكل عادل، وتوفير الدعم والتوجيه المستمر. تعزيز التواصل الفعّال وتقديم فرص للتطوير المهني، بالإضافة إلى توفير برامج الدعم النفسي وتنظيم أنشطة بناء الفريق، يمكن أن يساعد أيضًا في تخفيف آثار الاحتراق الوظيفي. من خلال هذه الجهود، يمكن للإدارة خلق بيئة عمل صحية تعزز رفاهية الموظفين وتزيد من إنتاجيتهم، مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

جدول 33: أسئلة اختيار من متعدد– الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الأداء المؤسسي

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هو الاحتراق الوظيفي؟ | حالة من الاسترخاء | إرهاق نفسي وجسدي | زيادة الإنتاجية | شعور بالراحة |
| 2 | ما هي إحدى أسباب الاحتراق الوظيفي؟ | ضغط العمل | زيادة الدعم الاجتماعي | التوازن بين الحياة والعمل | قلة المهام |
| 3 | كيف يؤثر الاحتراق الوظيفي على الأداء العام للموظف؟ | يحسن الأداء | يسبب تراجع الأداء | لا يؤثر | يزيد من الإبداع |
| 4 | ما هي إحدى استراتيجيات الوقاية من الاحتراق الوظيفي؟ | تجاهل الضغوط | تعزيز التوازن بين العمل والحياة | تقليل ساعات العمل | زيادة الضغوط |
| 5 | ما هو التأثير النفسي للاحتراق الوظيفي؟ | تحسين الصحة النفسية | زيادة مستويات القلق | تعزيز الرضا | لا يؤثر على الصحة النفسية |
| 6 | ما هو دور الجدارة الإدارية في الوقاية من الاحتراق الوظيفي؟ | تجاهل علامات الاحتراق | تحديد علامات الاحتراق مبكرًا | زيادة الضغوط | تقليل الدعم |
| 7 | كيف يمكن للموارد أن تساعد الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي؟ | تجاهل مشكلاتهم | تقديم الدعم والمشورة | زيادة عبء العمل | تقليل التواصل |

| 8 | ما هو أحد الآثار الجسدية للاحتراق الوظيفي؟ | زيادة الطاقة | مشكلات صحية | تحسين اللياقة البدنية | لا يؤثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | ما هو الهدف الرئيسي من استراتيجيات دعم الموظفين؟ | تقليل الإنتاجية | دعم الصحة النفسية والرفاهية | زيادة الضغوط | تقليل ساعات العمل |
| 10 | أي من التالي يعد من العلامات المبكرة للاحتراق الوظيفي؟ | الشعور بالراحة | الاستنزاف العاطفي | زيادة الحماس | عدم الانفصال عن العمل |

جدول 34: أسئلة الصح والخطأ– الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الأداء المؤسسي

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
|---|---|---|---|
| 1 | الاحتراق الوظيفي هو حالة من الإرهاق النفسي والجسدي. | | |
| 2 | عدم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يمكن أن يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. | | |
| 3 | الاحتراق الوظيفي لا يتطلب استراتيجيات للوقاية. | | |
| 4 | برامج الدعم الفعالة يمكن أن تقلل من مخاطر الاحتراق الوظيفي. | | |
| 5 | الاحتراق الوظيفي يؤثر فقط على الجانب النفسي للموظف. | | |
| 6 | الجدارة الإدارية تلعب دورًا مهمًا في تحديد علامات الاحتراق الوظيفي. | | |
| 7 | لا يؤثر الاحتراق الوظيفي على الإنتاجية في العمل. | | |
| 8 | يمكن للموارد أن تساعد الموظفين في التعامل مع الاحتراق الوظيفي. | | |
| 9 | الاحتراق الوظيفي هو ظاهرة تتزايد في مختلف بيئات العمل. | | |
| 10 | تحسين بيئة العمل ليس له تأثير على الاحتراق الوظيفي. | | |

جدول 35: مفتاح التصحيح أسئلة اختيار من متعدد– الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الأداء المؤسسي

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هو الاحتراق الوظيفي؟ | ب) إرهاق نفسي وجسدي |
| 2 | ما هي إحدى أسباب الاحتراق الوظيفي؟ | أ) ضغط العمل |
| 3 | كيف يؤثر الاحتراق الوظيفي على الأداء العام للموظف؟ | ب) يسبب تراجع الأداء |
| 4 | ما هي إحدى استراتيجيات الوقاية من الاحتراق الوظيفي؟ | ب) تعزيز التوازن بين العمل والحياة |
| 5 | ما هو التأثير النفسي للاحتراق الوظيفي؟ | ب) زيادة مستويات القلق |
| 6 | ما هو دور الجدارة الإدارية في الوقاية من الاحتراق الوظيفي؟ | ب) تحديد علامات الاحتراق مبكرًا |
| 7 | كيف يمكن للموارد أن تساعد الموظفين الذين يعانون من الاحتراق الوظيفي؟ | ب) تقديم الدعم والمشورة |
| 8 | ما هو أحد الآثار الجسدية للاحتراق الوظيفي؟ | ب) مشكلات صحية |
| 9 | ما هو الهدف الرئيسي من استراتيجيات دعم الموظفين؟ | ب) دعم الصحة النفسية والرفاهية |
| 10 | أي من التالي يعد من العلامات المبكرة للاحتراق الوظيفي؟ | ب) الاستنزاف العاطفي |

جدول 36: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ– الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الأداء المؤسسي

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | الاحتراق الوظيفي هو حالة من الإرهاق النفسي والجسدي. | صحيح |
| 2 | عدم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية يمكن أن يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي. | صحيح |
| 3 | الاحتراق الوظيفي لا يتطلب استراتيجيات للوقاية. | خطأ |
| 4 | برامج الدعم الفعالة يمكن أن تقلل من مخاطر الاحتراق الوظيفي. | صحيح |
| 5 | الاحتراق الوظيفي يؤثر فقط على الجانب النفسي للموظف. | خطأ |
| 6 | الجدارة الإدارية تلعب دورًا مهمًا في تحديد علامات الاحتراق الوظيفي. | صحيح |
| 7 | لا يؤثر الاحتراق الوظيفي على الإنتاجية في العمل. | خطأ |
| 8 | يمكن للموارد أن تساعد الموظفين في التعامل مع الاحتراق الوظيفي. | صحيح |
| 9 | الاحتراق الوظيفي هو ظاهرة تتزايد في مختلف بيئات العمل. | صحيح |
| 10 | تحسين بيئة العمل ليس له تأثير على الاحتراق الوظيفي. | خطأ |

# الفصل العاشر: استراتيجيات إدارة التغيير داخل المنظمات

## Chapter Ten: Change Management Strategies Within Organizations

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:

- إدراك كيف تعتبر إدارة التغيير عنصرًا حيويًا لبقاء ونمو المنظمات في بيئة تنافسية.
- التعرف على استراتيجيات فعّالة للتكيف التنظيمي وكيفية تطبيقها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- فهم كيفية مساهمة إدارة الموارد البشرية في تسهيل عمليات التغيير ودعم الموظفين خلال فترات الانتقال.
- إدراك كيفية تأثير التغيرات السريعة على الصحة النفسية للموظفين وأهمية الاستراتيجيات الداعمة.
- فهم كيف يمكن للقادة المتميزين استخدام مهاراتهم الإدارية لتوجيه فرقهم وضمان نجاح عمليات التغيير.

## تمهيد: Introduction

تُعتبر إدارة التغيير واحدة من المهام الحيوية التي تواجه المنظمات في العصر الحديث، حيث تتسارع التحولات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية بشكل لم يسبق له مثيل. في هذا السياق، يصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسات استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير تضمن لها البقاء والنمو في بيئة تنافسية.

تتطلب إدارة التغيير الفعّالة استراتيجيات مدروسة تهدف إلى التكيف التنظيمي، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتحديات الجديدة. كما تلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا في تسهيل هذا التغيير، حيث يجب أن تكون قادرة على توجيه الموظفين ودعمهم خلال فترات الانتقال، مما يعزز من شعورهم بالأمان والانتماء.

من المهم أيضًا الربط بين التغيير المستمر والصحة النفسية للموظفين، إذ أن التغيرات السريعة قد تؤدي إلى ضغوط نفسية إذا لم يتم إدارتها بشكل صحيح. لذلك، يجب أن تكون هناك استراتيجيات تهدف إلى دعم الصحة النفسية للموظفين خلال فترات التغيير، مما يسهم في تعزيز الرضا والإنتاجية.

تلعب الجدارة الإدارية دورًا حاسمًا في قيادة عمليات التغيير. القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية قادرون على توجيه فرقهم بفعالية، وضمان نجاح عمليات التغيير من خلال التواصل الواضح والرؤية الاستراتيجية.

سيتناول هذا الفصل أهمية إدارة التغيير في ظل التحولات العصرية، استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير والتكيف التنظيمي، دور الموارد البشرية في تسهيل التغيير، الربط بين التغيير المستمر والصحة النفسية للموظفين، ودور الجدارة الإدارية في قيادة عمليات التغيير. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية إدارة التغيير بنجاح وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والنمو.

## 10.1. أهمية إدارة التغيير في ظل التحولات العصرية:

**The Importance of Change Management in Light of Modern Transformations**

تعتبر إدارة التغيير أداة حيوية في عالم الأعمال الحديث، حيث تساهم في تحقيق التكيف الفعال مع التحولات السريعة والمستمرة في بيئات العمل. مع تقدم التكنولوجيا وتغير توقعات المستهلكين، تصبح المنظمات بحاجة ماسة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لضمان استمرارية النجاح والنمو.

### 10.1.1. التكيف مع المتغيرات السريعة: Adapting to rapid changes.

تساعد إدارة التغيير المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، سواء كانت نتيجة للتطورات التكنولوجية أو التغيرات الاقتصادية أو تغيرات في سلوك المستهلكين. من خلال وضع خطة مدروسة لإدارة التغيير، يمكن للمنظمات تقليل الفوضى والتأثيرات السلبية الناتجة عن هذه المتغيرات.

### 10.1.2. تحسين الكفاءة والإنتاجية:Improving efficiency and productivity"

إدارة التغيير الفعالة تعزز من كفاءة العمليات الداخلية. عندما يتم تنفيذ التغييرات بشكل منظم، يمكن تحسين تدفق العمل وتقليل الفاقد. هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمنظمة.

### 10.1.3. زيادة القدرة على الابتكار:

تتطلب التحولات العصرية الابتكار المستمر. إدارة التغيير تعزز من ثقافة الابتكار داخل المنظمة من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة. بيئة العمل التي تدعم التغيير تتيح للموظفين تجربة أفكار جديدة وتطبيقها [170].

---

[170] العساف، ع. (2021). **إدارة التغيير: المفاهيم والأساليب**. عمان: دار الفكر.

### 10.1.4. تعزيز رضا الموظفين:

عندما تتم إدارة التغييرات بشكل شفاف وتشاركي، يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية، مما يعزز من رضاهم وانتمائهم للمنظمة. التواصل الجيد خلال فترات التغيير يساعد في تقليل الشائعات والقلق بين الموظفين.

### 10.1.5. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: Achieving strategic goals

تساعد إدارة التغيير المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية. من خلال فهم التغييرات المطلوبة وكيفية تنفيذها، يمكن للمنظمات تحسين فرص نجاحها في الوصول إلى الأهداف المنشودة [171].

### 10.1.6. التفاعل مع التحديات:

تواجه المنظمات تحديات متعددة في بيئات العمل المتغيرة. إدارة التغيير توفر أدوات واستراتيجيات لمواجهة هذه التحديات، مما يمكنها من البقاء في المنافسة والتكيف مع الظروف الجديدة.

### 10.1.7. تطوير المهارات القيادية: Developing leadership skills

تتطلب إدارة التغيير وجود قادة يتمتعون بمهارات قيادية قوية. من خلال التركيز على تطوير هذه المهارات، يمكن للمنظمات أن تضمن وجود قادة قادرين على توجيه الفرق خلال فترات التغيير وتحفيزهم على الأداء الأمثل [172].

وبالتالي في ظل التحولات العصرية، تبرز أهمية إدارة التغيير كعنصر أساسي في نجاح المنظمات. من خلال التكيف مع المتغيرات، وزيادة الابتكار، وتعزيز رضا الموظفين، يمكن للمنظمات أن تحقق استدامة

---

[171] الشمري، م. (2020). **الجدارة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي**. الرياض: دار المريخ.
[172] السعيد، ر. (2022). **التغيير التنظيمي: استراتيجيات النجاح**. القاهرة: دار النهضة العربية.

ونجاحًا طويل الأمد. إدارة التغيير ليست مجرد عملية، بل هي ثقافة يجب أن تتبناها المنظمات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومواجهة التحديات المستقبلية.

## 10.2. استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير والتكيف التنظيمي:

**Effective Strategies for Change Management and Organizational Adaptation**

في عالم يزداد تعقيدًا وسرعة، تُعتبر إدارة التغيير والتكيف التنظيمي من العوامل الأساسية التي تضمن استمرارية نجاح المنظمات. تواجه المؤسسات تحديات متعددة تتطلب منها التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق، التقدم التكنولوجي، وتغير توقعات العملاء. لذلك، أصبح من الضروري اعتماد استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتشجع على الابتكار والمرونة. وبالتالي من هذه الاستراتيجيات:

### 10.2.1. التواصل الفعّال:

يعد التواصل الواضح والمفتوح أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير. يجب على القادة أن يشاركوا المعلومات حول التغييرات المقترحة وأسبابها وتأثيرها على الموظفين. تنظيم اجتماعات دورية وورش عمل لتبادل المعلومات والاستماع إلى مخاوف وآراء الموظفين يسهم في بناء الثقة وتقليل مقاومة التغيير.

### 10.2.2. المشاركة الفعّالة:

تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التغيير يزيد من شعورهم بالانتماء ويقلل من المقاومة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشكيل فرق عمل تضم ممثلين من مختلف الأقسام للمشاركة في تخطيط وتنفيذ التغييرات، مما يعزز الإحساس بالملكية المشتركة للمبادرات الجديدة[173].

[173] الزهراني، ف. (2023). **إدارة التغيير في المؤسسات: التحديات والحلول**. جدة: دار الخريجي.

### 10.2.3. تحديد الأهداف الواضحة: Setting clear objectives

تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس يساعد في توجيه الجهود ويوفر معايير لتقييم النجاح. يجب أن تكون الأهداف متاحة للجميع لضمان فهمهم للمسار المطلوب. استخدام إطار العمل SMART (محدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، ذي صلة، محدد زمنيًا) يعد أداة فعالة لتحديد الأهداف.

### 10.2.4. تقديم التدريب والدعم:

تقديم التدريب والدعم للموظفين أمر ضروري لتعزيز مهاراتهم وتسهيل التكيف مع التغييرات. يجب أن يشعر الموظفون بأن لديهم الموارد اللازمة لدعمهم خلال فترة التغيير. تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتطوير المهارات المتعلقة بالتغييرات الجديدة يسهم في تعزيز الثقة والقدرة على التكيف [174].

### 10.2.5. تقييم التغيير بشكل مستمر: Continuously evaluating change

تقييم تأثير التغييرات بشكل دوري يساعد في تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات تعمل كما هو متوقع. يمكن أن تسهم هذه التقييمات في إجراء التعديلات اللازمة. استخدام استبيانات ومقابلات لجمع ملاحظات الموظفين حول التغييرات وتأثيرها يعتبر خطوة مهمة في عملية التقييم.

### 10.2.6. تعزيز ثقافة الابتكار:

تعتبر الثقافة التي تدعم الابتكار والتغيير ضرورية لنجاح التكيف التنظيمي. يجب تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في تحسين العمليات. إنشاء منصات لتبادل الأفكار، مثل أنظمة الاقتراحات أو جلسات العصف الذهني، يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الابتكار [175].

[174]) Kotter, J. P. (2022). **Leading Change. Boston**: Harvard Business Review Press.
[175]) Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and Practice.** Thousand Oaks: SAGE Publications.

### 10.2.7. المرونة والقدرة على التكيف: Flexibility and adaptability

تطوير قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات السريعة يعد أساسيًا. يجب أن تكون المنظمات مرنة في استجابتها للتحولات في السوق أو بيئة العمل. تبني نماذج العمل المرنة التي تسمح بالتكيف السريع مع الظروف المتغيرة يساعد المؤسسات على البقاء في المنافسة.

### 10.2.8. القيادة الفعّالة: Effective leadership

تحتاج إدارة التغيير إلى قيادة قوية ورؤية واضحة. يجب أن يكون القادة قادرين على تحفيز الفرق وتوجيههم خلال الفترات الانتقالية. تطوير مهارات القيادة من خلال التدريب وتعزيز التواصل الفعال بين القادة والموظفين يعد جزءًا أساسيًا من الإدارة الناجحة للتغيير [176].

وبالتالي تتطلب إدارة التغيير والتكيف التنظيمي استراتيجيات مدروسة ومتكاملة. من خلال اعتماد استراتيجيات مثل التواصل الفعّال، والمشاركة، والتدريب، والتقييم المستمر، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام في بيئات العمل الديناميكية.

## 10.3. دور الموارد البشرية في تسهيل التغيير وتوجيه الموظفين:

**The Role of Human Resources in Facilitating Change and Guiding Employees.**

تُعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرًا حاسمًا في نجاح أي عملية تغيير داخل المؤسسات. مع التغيرات السريعة في بيئات العمل، تتزايد أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تسهيل التغيير وتوجيه الموظفين نحو التكيف مع هذه التغييرات. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز الثقافة التنظيمية ودعم الموظفين، مما يسهل الانتقال إلى نماذج عمل جديدة أو استراتيجيات مختلفة.

---

176) Hiatt, J. M. (2020). **ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community**. Prosci.

1. **التخطيط الاستراتيجي للتغيير:** تبدأ عملية التغيير بتخطيط استراتيجي دقيق. يتعين على إدارة الموارد البشرية العمل مع الإدارة العليا لتحديد الأهداف المرجوة من التغيير ووضع خطة شاملة لتنفيذها. يتضمن ذلك تحليل الاحتياجات وتحديد المهارات المطلوبة لضمان نجاح العملية.

2. **التواصل الفعّال:** تعتبر الموارد البشرية حلقة وصل بين الإدارة والموظفين. يجب على فريق الموارد البشرية التأكد من أن الموظفين على دراية بالتغييرات المقبلة، وأسبابها، وكيف ستؤثر عليهم. تنظيم جلسات إعلامية وورش عمل لتوضيح التغييرات يسهم في تقليل الشائعات وخلق بيئة من الشفافية [177].

3. **التدريب والتطوير:** تسهم إدارة الموارد البشرية في توفير التدريب اللازم للموظفين لتمكينهم من التكيف مع التغييرات الجديدة. يجب أن تتضمن برامج التدريب المهارات الفنية والمهارات الشخصية، مثل إدارة التوتر والتواصل الفعّال. يمكن أن تساعد هذه البرامج الموظفين على تطوير كفاءاتهم وزيادة ثقتهم في التعامل مع التغييرات.

4. **توجيه الدعم النفسي:** تعتبر فترات التغيير وقتًا حساسًا للموظفين، حيث يمكن أن يشعر البعض بالقلق أو عدم اليقين. تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا مهمًا في تقديم الدعم النفسي، من خلال توفير استشارات أو خدمات دعم نفسي لمساعدة الموظفين على التعامل مع هذه المشاعر [178].

5. **تقدير الأداء والمكافآت:** تعتبر المكافآت والتقدير من الدوافع الرئيسية للموظفين. يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير آليات لتقدير جهود الموظفين خلال فترات التغيير. تقديم مكافآت للفرق التي تحقق أهداف التغيير أو للاقتراحات المبتكرة يمكن أن يعزز من الروح المعنوية ويحفز الآخرين على المشاركة.

[177] البلوشي، خ. (2022). **الجدارة القيادية ودورها في إدارة التغيير**. مسقط: دار الجيل.
[178] السليمان، ج. (2021). **التحديات الإدارية في بيئات العمل المتغيرة**. عمان: دار الفاروق.

6. **التقييم المستمر:** تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تقييم فعالية استراتيجيات التغيير بشكل دوري. يمكن استخدام استبيانات ومقابلات لتجمع ملاحظات الموظفين حول تجربتهم خلال فترة التغيير. يساعد ذلك على تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات تعمل كما هو متوقع وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

7. **تعزيز الثقافة التنظيمية:** تلعب الموارد البشرية دورًا مهمًا في تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم التغيير. يمكن تحقيق ذلك من خلال الترويج لقيم مثل الابتكار، التعاون، والمرونة. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من ثقافة تدعم التغيير، يصبحون أكثر استعدادًا لتقبل التغييرات [179].

وبالتالي تُعتبر إدارة الموارد البشرية ضرورية لنجاح عمليات التغيير في المؤسسات. من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتواصل الفعّال، والتدريب والدعم النفسي، يمكن للموارد البشرية تسهيل التغيير وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المرجوة. تعزز هذه الجهود من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة وتساهم في تحقيق النجاح المستدام.

### 10.4. الربط بين التغيير المستمر والصحة النفسية للموظفين:

**The connection between continuous change and employees' mental health**

في عالم الأعمال الحديث، يُعتبر التغيير المستمر جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية النمو والابتكار. ومع ذلك، يمكن أن يؤثر هذا التغيير على الصحة النفسية للموظفين بطرق متعددة. فهم العلاقة بين التغيير المستمر والصحة النفسية يعد أمرًا حيويًا للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق بيئة عمل صحية ومستدامة.

---

[179] الفهيد، ع. (2023). **التغيير والابتكار في الإدارة. أبو ظبي:** دار الكتاب الجامعي.

### 10.4.1. التوتر والقلق الناتج عن التغيير:



التغييرات المستمرة في بيئة العمل، مثل إعادة الهيكلة، إدخال تقنيات جديدة، أو تغيير السياسات، يمكن أن تسبب توترًا وقلقًا لدى الموظفين. هذا التوتر قد يؤدي إلى شعور بعدم الأمان الوظيفي وفقدان السيطرة على الأمور.

**مثال:** في شركة جنرال إلكتريك، تم الإعلان عن إعادة هيكلة شاملة مما أدى إلى إلغاء بعض الوظائف. شعر العديد من الموظفين بالقلق بشأن مستقبلهم الوظيفي، مما أثر على أدائهم وزيادة ضغوطهم النفسية.

### 10.4.2. تأثير التغيير على الشعور بالانتماء:The impact of change on the sense of belonging

عندما تحدث تغييرات مستمرة، قد يشعر الموظفون بالانفصال عن ثقافة المنظمة وقيمها. إذا لم يكن هناك تواصل فعال بشأن أهداف التغيير وأثره، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تآكل شعور الانتماء والارتباط بالمؤسسة، مما يؤثر سلبًا على صحتهم النفسية.

**مثال:** في شركة مايكروسوفت، تم تطبيق نظام عمل جديد دون شرح كافٍ للموظفين. نتيجة لذلك، شعر العديد منهم بالارتباك وفقدان الاتصال بالقيم الأساسية للشركة، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية [180].

[180] القحطاني، م. (2020). **استراتيجيات التغيير في المنظمات الحديثة**. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

### 10.4.3. فرص التطور والنمو:

من جانب آخر، يمكن أن يرى بعض الموظفين التغيير المستمر كفرصة للتطور والنمو. إذا تم إدارة التغيير بشكل جيد، يمكن أن يؤدي إلى تحسين المهارات وزيادة فرص التعلم. هذا يمكن أن يعزز من الثقة بالنفس والشعور بالإنجاز.

**مثال:** في شركة استشارات أرنست ويونغ، تم إدخال برنامج تدريبي جديد يتماشى مع التغييرات في السوق. استغل الموظفون هذه الفرصة لتطوير مهاراتهم، مما زاد من ثقتهم في قدرتهم على التكيف مع التغييرات الجديدة.

### 10.4.4. الدعم الاجتماعي والموارد: Social support and resources

تقديم الدعم الاجتماعي والموارد الكافية أثناء فترات التغيير يعد أمرًا حاسمًا. عندما يشعر الموظفون بأنهم مدعومون من قبل الإدارة وزملائهم، فإن ذلك يمكن أن يقلل من شعور القلق ويعزز الصحة النفسية. البرامج التدريبية، ورش العمل، وخدمات الدعم النفسي تلعب دورًا في توفير هذا الدعم.

**مثال:** بعد تنفيذ تغيير كبير في سياسة العمل، قامت إدارة ديل بتوفير جلسات دعم نفسي للموظفين، مما ساعدهم على التعبير عن مخاوفهم والتكيف مع الوضع الجديد [181].

### 10.4.5. تطوير استراتيجيات التكيف: "Developing Coping Strategies"

تعليم الموظفين استراتيجيات التكيف الفعالة يمكن أن يساعدهم في التعامل مع التغيير المستمر. تقنيات مثل إدارة الوقت، والتأمل، والتواصل الفعّال يمكن أن تعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات وتقليل الضغوط النفسية.

---

[181] الحارثي، ن. (2022). **أهمية الجدارات الإدارية في تحقيق النجاح المؤسسي**. الدمام: دار المودة.

**مثال:** نظمت شركة جوجل ورش عمل لتعليم مهارات إدارة الضغوط، حيث تعلم الموظفون تقنيات التأمل والتنظيم الذاتي، مما ساعدهم في التعامل مع الضغوط الناتجة عن التغييرات.

### 10.4.6. تقييم التأثير على الصحة النفسية: Assessing the impact on mental health

تحتاج المنظمات إلى تقييم التأثيرات النفسية للتغييرات المستمرة بشكل دوري. استخدام استبيانات ومقابلات لجمع ملاحظات الموظفين حول صحتهم النفسية خلال فترات التغيير يمكن أن يوفر رؤى قيمة لتحسين إدارة التغيير.

مثال: قامت إدارة أبل بإجراء استبيان دوري لقياس مستوى القلق والضغط النفسي بين الموظفين بعد تنفيذ تغييرات كبيرة، مما ساعد في تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين [182].

وبالتالي يُعتبر الربط بين التغيير المستمر والصحة النفسية للموظفين موضوعًا حيويًا يتطلب اهتمامًا خاصًا من قبل المنظمات. من خلال فهم تأثير التغيير وتقديم الدعم المناسب، يمكن تحسين صحة الموظفين النفسية وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات. بيئة عمل صحية ومستدامة تعود بالنفع على كل من الموظفين والمنظمة.

## 10.5. الجدارة الإدارية: دور الجدارة في قيادة عمليات التغيير وضمان نجاحها:

**Managerial Competence: The Role of Competence in Leading Change Processes and Ensuring Their Success**

تُعتبر الجدارات الإدارية من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح عمليات التغيير داخل المنظمات. في عالم يتسم بالتغير السريع والتحديات المستمرة، تبرز أهمية وجود قادة يمتلكون مهارات وخصائص معينة

[182] العتيبي، س. (2021). **القيادة الفعالة في عصر التغيير.** الكويت: دار القلم.

تُمكنهم من قيادة فرقهم بفعالية خلال فترات التحول. ستتناول فيما يلي دور الجدارة الإدارية في قيادة عمليات التغيير وضمان نجاحها.

### 10.5.1. تحديد الرؤية والأهداف: Defining vision and goals

تعتبر القدرة على تحديد رؤية واضحة وأهداف دقيقة من أبرز الجدارات الإدارية. يتعين على القادة وضع رؤية تلهم الموظفين وتوجههم نحو التغيير المطلوب. **مثال:** في شركة نيسان، قام المدير التنفيذي بتحديد رؤية جديدة لتعزيز الابتكار في المنتجات. هذه الرؤية ساعدت في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف محددة في تطوير السيارات الكهربائية.

### 10.5.2. التواصل الفعّال: Effective communication.

التواصل الجيد هو جزء أساسي من الجدارات الإدارية. يجب أن يكون القادة قادرين على نقل المعلومات بوضوح وشفافية، مما يساعد على تقليل الشائعات وزيادة الثقة بين الموظفين. **مثال:** في شركة مايكروسوفت، اعتمد القادة على تنظيم اجتماعات دورية مع فرق العمل لشرح التغييرات الجديدة والتأكد من فهم الجميع لأسبابها وأهدافها [183].

### 10.5.3. إدارة الفرق وتحفيزها: Managing and motivating teams

يتطلب التغيير الفعّال إدارة جيدة للفرق وتحفيزها. يمتلك القادة الناجحون القدرة على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. **مثال:** في شركة غوغل، استخدم القادة استراتيجيات تحفيزية مبتكرة مثل تقديم المكافآت والتقدير للفرق التي تحقق نتائج إيجابية خلال فترات التغيير، مما زاد من الروح المعنوية والإنتاجية.

[183]) Schein, E. H. (2021). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.

### 10.5.4. التكيف والمرونة:

تعتبر القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة من الجدارات الأساسية. يجب أن يكون القادة مرنين في استجاباتهم للتحديات الجديدة والاستفادة من الفرص المتاحة. **مثال:** خلال جائحة كوفيد-19، قامت العديد من الشركات، مثل أمازون، بتكييف استراتيجياتها بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء، مما ساهم في استمرار نجاحها خلال فترات الأزمة.

### 10.5.5. تطوير القدرات والتدريب: Capacity development and training

يتعين على القادة الاستثمار في تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر. هذا يعزز من قدرة الأفراد على التكيف مع التغييرات ويزيد من فعالية الفرق. **مثال:** في شركة IBM، تم إطلاق برامج تدريبية متقدمة للموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية، مما ساعدهم على التكيف مع التحولات التكنولوجية السريعة [(184)].

### 10.5.6. تقييم الأداء والمراجعة:

تعد تقييم الأداء والمراجعة الدورية جزءًا من الجدارات الإدارية. يساعد ذلك في تحديد مدى نجاح عمليات التغيير وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. **مثال:** قامت شركة فورد بإجراء تقييمات دورية لقياس تأثير التغييرات التي أجرتها في عمليات الإنتاج، مما ساعدها في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة [(185)].

وبالتالي تلعب الجدارات الإدارية دورًا حيويًا في قيادة عمليات التغيير وضمان نجاحها. من خلال تحديد الرؤية والأهداف، والتواصل الفعّال، وإدارة الفرق، والتكيف، وتطوير القدرات، وتقييم الأداء، يمكن للقادة

[184]) Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (2020). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. **Journal of Management**, 26(3), 293-315.
[185]) Lewin, K. (2022). **Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science**. New York: Harper & Row.

ضمان أن تكون عمليات التغيير مدروسة وفعالة. إن الاستثمارات في تطوير هذه الجدارات ليست مجرد خيارات، بل هي ضرورات لضمان استمرارية النجاح والنمو في بيئات العمل الديناميكية.

تُعتبر الجدارة الإدارية عنصرًا أساسيًا في نجاح عمليات التغيير داخل المنظمات، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحديد الرؤية والأهداف، والتواصل الفعّال، وإدارة وتحفيز الفرق. من خلال تحديد رؤية ملهمة، وتعزيز التواصل الشفاف، وتطبيق استراتيجيات تحفيزية، يمكن للقادة توجيه فرقهم بفعالية خلال فترات التحول، مما يسهم في تحسين الصحة النفسية للموظفين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات. بيئة عمل صحية ومستدامة تعود بالنفع على كل من الموظفين والمنظمة ككل.

جدول 37: أسئلة اختيار من متعدد– استراتيجيات إدارة التغيير داخل المنظمات

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هي أهمية إدارة التغيير في المنظمات الحديثة؟ | ضمان البقاء والنمو | تقليل التكاليف | زيادة عدد الموظفين | تحسين الرواتب |
| 2 | كيف تسهم استراتيجيات إدارة التغيير في التكيف التنظيمي؟ | تزيد من الفوضى | تساعد على تحقيق الأهداف | تقلل من الإنتاجية | تزيد من التوتر |
| 3 | ما هو دور الموارد البشرية في إدارة التغيير؟ | تجاهل الموظفين | دعم الموظفين خلال التغيير | تقليل التواصل | زيادة الضغوط |
| 4 | كيف يؤثر التغيير السريع على الصحة النفسية للموظفين؟ | لا يؤثر | يزيد من الضغوط النفسية | يحسن من الحالة النفسية | يقلل من الرضا |
| 5 | ما هو العنصر الأساسي الذي يجب أن يتمتع به القادة خلال عمليات التغيير؟ | التعقيد | الرؤية الاستراتيجية | تجاهل التحديات | تقليل التواصل |
| 6 | لماذا تعتبر استراتيجيات دعم الصحة النفسية مهمة خلال فترات التغيير؟ | لأنها تزيد من الضغط | لأنها تقلل من الإنتاجية | لأنها تعزز الرضا والإنتاجية | لأنها تسبب عدم الاستقرار |
| 7 | ما هو التأثير الإيجابي لإدارة التغيير الفعّالة؟ | زيادة الفوضى | تحسين الأداء الوظيفي | تقليل التعاون | تجاهل الاحتياجات |
| 8 | كيف يمكن أن تؤثر الجدارة الإدارية على نجاح عمليات التغيير؟ | تقلل من الفعالية | تضمن نجاح العمليات | تزيد من الضغوط | تعزز من المقاومة للتغيير |
| 9 | أي من التالي يُعتبر استراتيجية لإدارة التغيير؟ | تجاهل التخطيط | التواصل الواضح | تقليل التدريب | زيادة التعقيد |
| 10 | ما هو الهدف من تعزيز التكيف التنظيمي خلال عمليات التغيير؟ | تقليل الإنتاجية | تعزيز القدرة على الاستجابة | زيادة التكاليف | تجاهل التحديات |

جدول 38: أسئلة الصح والخطأ– استراتيجيات إدارة التغيير داخل المنظمات

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | إدارة التغيير تعتبر مهمة حيوية للمنظمات في العصر الحديث. | | |
| 2 | التغيير السريع لا يؤثر على الصحة النفسية للموظفين. | | |
| 3 | الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تسهيل التغيير. | | |
| 4 | استراتيجيات إدارة التغيير لا تحتاج إلى تخطيط مسبق. | | |
| 5 | القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية قادرون على توجيه فرقهم بفعالية. | | |
| 6 | دعم الصحة النفسية للموظفين ليس له تأثير على الرضا والإنتاجية. | | |
| 7 | التكيف التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. | | |
| 8 | إدارة التغيير قد تؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية إذا لم تتم بشكل صحيح. | | |
| 9 | ينبغي تجاهل التواصل الواضح خلال عمليات التغيير. | | |
| 10 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في نجاح عمليات التغيير. | | |

جدول 39: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد- استراتيجيات إدارة التغيير داخل المنظمات

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هي أهمية إدارة التغيير في المنظمات الحديثة؟ | أ) ضمان البقاء والنمو |
| 2 | كيف تسهم استراتيجيات إدارة التغيير في التكيف التنظيمي؟ | ب) تساعد على تحقيق الأهداف |
| 3 | ما هو دور الموارد البشرية في إدارة التغيير؟ | ب) دعم الموظفين خلال التغيير |
| 4 | كيف يؤثر التغيير السريع على الصحة النفسية للموظفين؟ | ب) يزيد من الضغوط النفسية |
| 5 | ما هو العنصر الأساسي الذي يجب أن يتمتع به القادة خلال عمليات التغيير؟ | ب) الرؤية الاستراتيجية |
| 6 | لماذا تعتبر استراتيجيات دعم الصحة النفسية مهمة خلال فترات التغيير؟ | ج) لأنها تعزز الرضا والإنتاجية |
| 7 | ما هو التأثير الإيجابي لإدارة التغيير الفعّالة؟ | ب) تحسين الأداء الوظيفي |
| 8 | كيف يمكن أن تؤثر الجدارة الإدارية على نجاح عمليات التغيير؟ | ب) تضمن نجاح العمليات |
| 9 | أي من التالي يُعتبر استراتيجية لإدارة التغيير؟ | ب) التواصل الواضح |
| 10 | ما هو الهدف من تعزيز التكيف التنظيمي خلال عمليات التغيير؟ | ب) تعزيز القدرة على الاستجابة |

جدول 40: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ– استراتيجيات ‘دارة التغيير داخل المنظمات

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | إدارة التغيير تعتبر مهمة حيوية للمنظمات في العصر الحديث. | صحيح |
| 2 | التغيير السريع لا يؤثر على الصحة النفسية للموظفين. | خطأ |
| 3 | الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تسهيل التغيير. | صحيح |
| 4 | استراتيجيات إدارة التغيير لا تحتاج إلى تخطيط مسبق. | خطأ |
| 5 | القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية قادرون على توجيه فرقهم بفعالية. | صحيح |
| 6 | دعم الصحة النفسية للموظفين ليس له تأثير على الرضا والإنتاجية. | خطأ |
| 7 | التكيف التنظيمي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة. | صحيح |
| 8 | إدارة التغيير قد تؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية إذا لم تتم بشكل صحيح. | صحيح |
| 9 | ينبغي تجاهل التواصل الواضح خلال عمليات التغيير. | خطأ |
| 10 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في نجاح عمليات التغيير. | خطأ |

## الفصل الحادي عشر: التنوع والشمولية في الموارد البشرية

## .Chapter Eleven: Diversity and Inclusion in Human Resources

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:

- إدراك كيف تسهم بيئة العمل المتنوعة والشاملة في تحقيق النجاح المؤسسي.
- التعرف على الاستراتيجيات الفعّالة لإنشاء بيئة عمل تدعم التنوع والشمولية.
- فهم كيف يمكن للتنوع أن يحسن من الأداء المؤسسي ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل.
- إدراك كيفية تصميم وتنفيذ برامج تدعم إدماج جميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم.
- التعرف على كيف يسهم التنوع في تحسين الصحة النفسية للموظفين وتقليل مستويات التوتر والقلق.

**تمهيد: "Introduction."**

تُعتبر بيئة العمل المتنوعة والشاملة من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي في العصر الحديث. مع التغيرات السريعة في القوى العاملة، يصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات استراتيجيات فعّالة تُعزز من التنوع والشمولية. هذه الاستراتيجيات لا تساهم فقط في تحسين الأداء المؤسسي، بل تُعزز أيضًا من الابتكار والإبداع من خلال استغلال وجهات نظر مختلفة وخبرات متنوعة.

تشير الدراسات إلى أن التنوع يُحسن من الأداء المؤسسي، حيث يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وزيادة الفعالية. كما أن دور الموارد البشرية في تعزيز الشمولية الثقافية يكون حاسمًا، حيث يتعين عليها تصميم وتنفيذ برامج وسياسات تدعم إدماج جميع الموظفين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية أو الاجتماعية.

تسهم بيئات العمل الشاملة في تقليل التمييز وزيادة المشاركة الفعّالة لجميع الموظفين، مما يعزز من الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر البحث أن التنوع له تأثير إيجابي على الصحة النفسية للموظفين، حيث يشعر الأفراد بالاحترام والدعم، مما يُقلل من مستويات التوتر والقلق.

تلعب الجدارة الإدارية دورًا رئيسيًا في إدارة التنوع وبناء بيئات شاملة. القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية قادرون على توجيه فرقهم نحو تحقيق أهداف التنوع، وتعزيز ثقافة الشمولية التي تُشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي.

سيتناول هذا الفصل استراتيجيات إنشاء بيئة عمل متنوعة وشاملة، فوائد التنوع على الأداء المؤسسي، دور الموارد البشرية في تعزيز الشمولية الثقافية، تقليل التمييز وزيادة المشاركة الفعّالة، وتأثير التنوع على الصحة النفسية للموظفين. كما سنستعرض أهمية الجدارة الإدارية في إدارة التنوع وبناء بيئات شاملة. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تعزيز التنوع والشمولية في بيئات العمل الحديثة.

## 11.1. استراتيجيات إنشاء بيئة عمل متنوعة وشاملة:

**Strategies for Creating a Diverse and Inclusive Work Environment**

تُعتبر البيئة العمل المتنوعة والشاملة عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات الحديثة. تعزز هذه البيئة الإبداع، وتحسن الأداء، وتجذب المواهب المتنوعة. لتحقيق ذلك، يجب على القادة تبني استراتيجيات فعالة تساهم في خلق بيئة عمل تحتفي بالاختلافات. سنستعرض هنا بعض الاستراتيجيات الرئيسية لإنشاء بيئة عمل متنوعة وشاملة، مع تقديم أمثلة عملية.

### 11.1.1. تطوير سياسة شاملة: "Developing a Comprehensive Policy"

تبدأ المؤسسات بتطوير سياسة واضحة تعكس التزامها بالتنوع والشمول. يجب أن تتضمن هذه السياسة معايير واضحة وموارد لدعم التنوع. **مثال:** في شركة ديل، وضعت الإدارة سياسة شاملة تهدف إلى تعزيز التنوع والاندماج. تتضمن هذه السياسة التزامًا بالاستثمار في تدريب الموظفين وتوفير الموارد اللازمة لدعم التنوع في جميع أقسام الشركة.

### 11.1.2. التوظيف العادل:

تسعى المؤسسات إلى ضمان أن تكون عمليات التوظيف عادلة وتستند إلى الكفاءة وليس على العوامل الشخصية. يجب أن تشمل استراتيجيات التوظيف استهداف مجموعة متنوعة من المرشحين. **مثال:** شركة جوجل تستخدم برامج توظيف مبتكرة تهدف إلى جذب المرشحين من خلفيات ثقافية وتجريبية متنوعة، مثل التعاون مع الجامعات المحلية ومنظمات المجتمع. هذا يساعد في ضمان تمثيل متنوع داخل فرق العمل (186).

[186]) Gupta, A., & Singh, S. (2019). **Diversity Management: A Key to Organizational Success**. International Journal of Business and Management.

### 11.1.3. توفير التدريب والتوعية: Providing training and awareness

تعتبر برامج التدريب والتوعية ضرورية لتعزيز فهم الموظفين لأهمية التنوع والشمول. تساعد هذه البرامج في إزالة الأحكام المسبقة وتعزيز الاحترام المتبادل. **مثال:** في شركة مايكروسوفت، تم تنظيم ورش عمل تدريبية للموظفين تتناول موضوعات مثل التحيز اللاواعي والتواصل بين الثقافات. هذه الورش تعزز الوعي وتساعد في خلق بيئة عمل أكثر شمولاً.

### 11.1.4. تعزيز ثقافة الشمول:

يجب أن تعمل المؤسسات على تعزيز ثقافة شاملة تشجع جميع الموظفين على التعبير عن أفكارهم ومشاركتهم. هذه الثقافة تعزز الإبداع وتساعد على بناء علاقات قوية. **مثال:** في شركة فيسبوك، تم إنشاء منصات تتيح للموظفين مشاركة أفكارهم وملاحظاتهم بحرية، مما يعزز من روح التعاون والابتكار [187].

### 11.1.5. تقدير التنوع:

يجب أن يشعر الموظفون بأن تنوعهم يُقدَّر ويُحتفى به. يمكن أن تسهم احتفالات التنوع والمناسبات الثقافية في تعزيز الانتماء. **مثال:** تنظم شركة كلا وديرا فعاليات للاحتفال بالثقافات المختلفة، مثل تنظيم أيام التراث، حيث يمكن للموظفين مشاركة تقاليدهم وقيمهم الثقافية [188].

### 11.1.6. توفير بيئة عمل مرنة:

تعتبر البيئة المرنة ضرورية لتلبية احتياجات الموظفين المتنوعة. يمكن أن تشمل هذه المرونة خيارات العمل عن بعد أو ساعات العمل المرنة. **مثال:** تقدم شركة أبل خيارات العمل عن بعد وساعات العمل المرنة، مما يساعد الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين حياتهم الشخصية والمهنية [189].

187) Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). **Diversity at Work: The Practice of Inclusion**. Psychology Press.
188) العسيري، ه. (2022). **التنوع والشمولية في بيئات العمل: التحديات والحلول**. دار الفكر.

### 11.1.7. تحديد مؤشرات الأداء:

يجب على المؤسسات قياس فعالية استراتيجيات التنوع والشمول من خلال مؤشرات الأداء. يساعد ذلك في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. **مثال:** تجري شركة إيكيا استبيانات دورية لقياس شعور الموظفين تجاه التنوع والشمول في بيئة العمل، مما يساعد في تحليل البيانات وتحديد الاتجاهات اللازمة للتحسين [(190)].

### 11.1.8. القيادة الداعمة:

يعتبر دعم القيادة أمرًا حيويًا لإنشاء بيئة متنوعة وشاملة. يجب على القادة أن يكونوا قدوة في تعزيز التنوع والشمول. **مثال:** في شركة أديداس، يتم تدريب القادة على أهمية التنوع والشمول، حيث يُشجعون على دعم هذه القيم في فرقهم من خلال اتخاذ خطوات ملموسة لتعزيز بيئة العمل الشاملة [(191)].

وبالتالي تتطلب إنشاء بيئة عمل متنوعة وشاملة استراتيجيات مدروسة وتطبيقًا فعّالًا. من خلال تطوير سياسات شاملة، والتوظيف العادل، وتقديم التدريب، وتعزيز الثقافة الشاملة، يمكن للمؤسسات تحقيق بيئة عمل تعزز الإبداع والابتكار، وتساهم في نجاحها المستدام.

## 11.2. فوائد التنوع على الأداء المؤسسي:

**: Benefits of Diversity on Organizational Performance**

يعتبر التنوع في بيئة العمل من العناصر الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. يعزز التنوع الشمولية ويتيح للأفراد من خلفيات وتجارب مختلفة العمل معًا، مما يؤدي إلى مجموعة من الفوائد التي

---

[189] الفهيد، س. (2021). **الجدارة الإدارية: المفهوم والتطبيق.** دار المعرفة.
[190] الحارثي، ليلى. (2020). **القيادة الشاملة ودورها في إدارة التنوع.** دار النشر الجامعي.
[191] الزهراني، س. (2018). **التنوع الثقافي وتأثيره على الأداء المؤسسي.** مركز دراسات.

تعود بالنفع على المؤسسات. في هذا النص، نستعرض أبرز فوائد التنوع وكيف يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام.

**أولاً**، تزيد بيئات العمل المتنوعة من الإبداع والابتكار. فكل موظف يجلب معه أفكارًا جديدة ومختلفة، مما يسهم في تطوير حلول مبتكرة. على سبيل المثال، في شركة غوغل، تشجع ثقافة العمل المتنوعة على تبادل الأفكار بين فرق متعددة التخصصات، مما أسهم في تطوير منتجات جديدة مثل نظام التشغيل أندرويد.

**ثانيًا**، تحسين اتخاذ القرار هو فائدة أخرى مهمة. تؤدي فرق العمل المتنوعة إلى تحسين جودة اتخاذ القرار، حيث يعزز التنوع من النقاشات ويتيح تحليل القضايا من زوايا مختلفة، مما يؤدي إلى قرارات أكثر شمولية ودقة. في شركة مايكروسوفت، أظهرت الأبحاث أن الفرق التي تضم أعضاء من خلفيات متنوعة كانت أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق نتائج إيجابية [192].

**بالإضافة إلى ذلك**، تعمل بيئة العمل الشاملة التي تحتفي بالتنوع على زيادة رضا الموظفين واحتفاظهم بالمؤسسة. عندما يشعر الموظفون بأنهم محترمون ومقدّرون، فإن ذلك يعزز من التزامهم وولائهم للمؤسسة. على سبيل المثال، استطاعت شركة يوني ليفر، من خلال برامج التنوع والشمول، تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة رضاهم، مما ساهم في استقرار الفريق وزيادة الإنتاجية.

**ومن الفوائد الأخرى** توسيع نطاق السوق. تساعد الفرق المتنوعة الشركات على فهم احتياجات الأسواق المختلفة بشكل أفضل. فوجود أعضاء من خلفيات ثقافية مختلفة يتيح للمؤسسات تطوير استراتيجيات تسويقية تلبي احتياجات شريحة واسعة من العملاء. شركة كوكا كولا، التي تمتلك فرقًا تسويقية متنوعة،

---

[192] السعيد، أ. (2019). **إدارة التنوع في المؤسسات: التحديات والفرص**. دار الفكر العربي.

استطاعت تطوير حملات تسويقية تستهدف ثقافات مختلفة، مما أسهم في زيادة المبيعات في أسواق جديدة [193].

**علاوة على ذلك**، تسهم المؤسسات التي تحتفي بالتنوع في تعزيز سمعتها في المجتمع. عندما تُظهر الشركات التزامًا بالتنوع والشمول، فإنها تجذب العملاء والمستثمرين الذين يقدّرون هذه القيم. على سبيل المثال، شركة بنك أوف أمريكا، التي تروج لجهودها في تعزيز التنوع، شهدت زيادات في عدد العملاء والمستثمرين بسبب سمعتها الإيجابية.

**وأخيرًا**، تشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتمتع بتنوع عالٍ في فرقها تُحقق أداءً ماليًا أفضل. التنوع يؤدي إلى تحسين الابتكار وزيادة الرضا، مما ينعكس بشكل إيجابي على النتائج المالية. أظهرت دراسة أجرتها McKinsey & Company أن الشركات التي تتمتع بفرق إدارة متنوعة تحقق أرباحًا أعلى مقارنةً بتلك التي تفتقر إلى التنوع [194].

**باختصار**، يمكن القول إن التنوع في بيئة العمل يؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي. من خلال زيادة الإبداع، وتحسين اتخاذ القرار، وزيادة رضا الموظفين، وتوسيع نطاق السوق، وتعزيز السمعة المؤسسية، وتحسين الأداء المالي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من التنوع لتعزيز نجاحها واستدامتها في السوق.

## 11.3. دور الموارد البشرية في تعزيز الشمولية الثقافية:

**The Role of Human Resources in Promoting Cultural Inclusion**

تُعتبر الموارد البشرية عنصرًا حيويًا في تعزيز الشمولية الثقافية داخل المؤسسات. يلعب قسم الموارد البشرية دورًا مركزيًا في تطوير استراتيجيات وسياسات تعزز من بيئة عمل تحتفي بالتنوع وتدعم أفرادًا من خلفيات ثقافية مختلفة. فيما يلي بعض الأدوار الأساسية التي تلعبها الموارد البشرية في هذا السياق.

---

[193] الزهراني، س. (2018). **التنوع الثقافي وتأثيره على الأداء المؤسسي**. مركز دراسات.
[194] الحارثي، ل. (2020). **القيادة الشاملة ودورها في إدارة التنوع**. دار النشر الجامعي.

### 11.3.1. تطوير سياسات الشمولية:

تبدأ جهود تعزيز الشمولية الثقافية بوضع سياسات واضحة تعكس التزام المنظمة بالتنوع والشمول. يجب على قسم الموارد البشرية العمل على صياغة سياسات تشمل جميع جوانب العمل، من التوظيف إلى الترقية والتقييم. **مثال:** في شركة ديل، وضعت إدارة الموارد البشرية سياسة شاملة تعزز الشمولية الثقافية، حيث تُحدد معايير واضحة لعمليات التوظيف والتقييم والتدريب، مما يضمن تمثيل جميع الثقافات.

### 11.3.2. التوظيف العادل:

تسعى الموارد البشرية لضمان أن عمليات التوظيف تتم بشكل عادل وتستند إلى الكفاءة. يتم ذلك من خلال استخدام تقنيات وطرق توظيف تركز على جذب مرشحين من خلفيات متنوعة. **مثال:** شركة غوغل تستخدم أدوات تحليل البيانات لضمان أن عمليات التوظيف تعكس تنوع المجتمع، مما يساعد في جمع فرق عمل متنوعة تلبي احتياجات السوق العالمية [195]

يُعتبر التنوع في بيئة العمل عنصرًا حيويًا يعزز الأداء المؤسسي من خلال زيادة الإبداع وتحسين اتخاذ القرار وزيادة رضا الموظفين. تلعب الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تعزيز الشمولية الثقافية من خلال تطوير سياسات واضحة، وضمان توظيف عادل، وتوفير برامج تدريبية تعزز الفهم بين الثقافات المختلفة.

### 11.3.3. توفير التدريب والتطوير:

تعتبر برامج التدريب والتطوير جزءًا أساسيًا من تعزيز الشمولية الثقافية. تقدم الموارد البشرية برامج تدريبية تهدف إلى زيادة الوعي بالتنوع وتعزيز التفاهم بين الثقافات المختلفة. **مثال:** في شركة مايكروسوفت، يتم تنظيم ورش عمل تدريبية تتناول موضوعات مثل التحيز اللاواعي والتواصل بين الثقافات، مما يساعد الموظفين على فهم وتقدير الاختلافات الثقافية.

---

[195]) Roberson, Q. M. (2019**). Diversity and Inclusion in Organizations: A Review and Future Directions**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.

### 11.3.4. تعزيز التواصل:

يعمل قسم الموارد البشرية على تعزيز التواصل الفعّال بين الموظفين من خلفيات ثقافية متنوعة. من خلال إنشاء قنوات تواصل مفتوحة، يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بشكل حر. **مثال:** في شركة فيسبوك، تم إنشاء منصات تتيح للموظفين من مختلف الثقافات مشاركة أفكارهم وتجاربهم، مما يعزز من روح التعاون والشمولية [196].

### 11.3.5. قياس فعالية الشمولية:

تقوم الموارد البشرية بتقييم فعالية السياسات والممارسات المتعلقة بالشمولية الثقافية من خلال جمع البيانات وتحليلها. يساعد ذلك في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. **مثال:** تستخدم شركة إيكيا استبيانات دورية لقياس شعور الموظفين تجاه الشمولية الثقافية في بيئة العمل، مما يساعدها في تحسين استراتيجياتها [197].

### 11.3.6. تقديم الدعم والمساندة:

تعتبر الموارد البشرية مسؤولة عن توفير الدعم للموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة. يشمل ذلك تقديم المشورة والمساعدة في التكيف مع بيئة العمل. **مثال:** في شركة أديداس، تقدم الموارد البشرية برامج دعم ومساندة للموظفين الجدد من خلفيات ثقافية متنوعة، مما يسهل عليهم الاندماج في بيئة العمل.

---

196) Shore, L. M., et al. (2018). Inclusion **and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research.** Academy of Management Annals.
197) van Dijk, T. A., et al. (2012). The Role of Diversity in Organizational Performance. **Journal of Business Research**. 3(6). 34-45

### 11.3.7. تعزيز القيادة الشاملة:

تعمل الموارد البشرية على تطوير قادة يتمتعون بقدرة على تعزيز الشمولية الثقافية في فرقهم. يشمل ذلك تدريب القادة على أهمية التنوع وكيفية إدارة فرق متنوعة بنجاح. **مثال:** في شركة أوراكل، تقدم الموارد البشرية برامج تدريبية للقادة تهدف إلى تعزيز مهاراتهم في إدارة فرق متنوعة، مما يساهم في خلق بيئة عمل شاملة.

وبالتالي يمكن القول إن دور الموارد البشرية في تعزيز الشمولية الثقافية هو دور حيوي واستراتيجي. من خلال تطوير السياسات، والتوظيف العادل، وتوفير التدريب، وتعزيز التواصل، وقياس الفعالية، وتقديم الدعم، وتعزيز القيادة الشاملة، يمكن لقسم الموارد البشرية أن يسهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل تحتفي بالتنوع وتعزز من نجاح المؤسسة.

## 11.4. تقليل التمييز وزيادة المشاركة الفعّالة لجميع الموظفين:

**Reducing Discrimination and Increasing Effective Participation for All Employees**

يُعتبر تقليل التمييز وزيادة المشاركة الفعّالة لجميع الموظفين أمرًا حيويًا لضمان بيئة عمل صحية ومنتجة. يعزز ذلك من الإبداع والابتكار، ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. سنستعرض في هذا النص استراتيجيات فعالة لتحقيق هذا الهدف.

1. **تطوير سياسات شاملة:** تبدأ جهود تقليل التمييز من خلال وضع سياسات واضحة تعزز ثقافة الشمولية. يجب أن تتضمن هذه السياسات معايير واضحة لمكافحة التمييز وتعزيز المساواة بين جميع الموظفين. **مثال:** في شركة ديل، تم تطوير سياسة شاملة تتضمن إجراءات واضحة للتعامل مع الشكاوى المتعلقة بالتمييز، مما يضمن حقوق جميع الموظفين ويعزز من ثقافة المساواة.

**2. توفير التدريب والتوعية:** تعمل برامج التدريب على زيادة الوعي بالتمييز وأثره السلبي. يجب أن تتناول هذه البرامج موضوعات مثل التحيز اللاواعي، والتمييز، وأهمية التنوع. **مثال:** في شركة مايكروسوفت، يتم تنظيم ورش عمل تدريبية للموظفين حول التحيز اللاواعي، مما يساعدهم على التعرف على سلوكياتهم وتغييرها لتعزيز بيئة عمل شاملة.

**3. تعزيز التواصل الفعّال:** يجب أن يتمتع الموظفون بفرص للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم. من خلال تعزيز التواصل المفتوح، يمكن تقليل التمييز وزيادة الشعور بالانتماء. **مثال:** في شركة فيسبوك، تم إنشاء منصات تتيح للموظفين من مختلف الخلفيات الثقافية مشاركة أفكارهم وتجاربهم، مما يعزز من روح التعاون والشمولية [198].

**4. توفير فرص متساوية:** يجب أن تضمن المؤسسات أن جميع الموظفين يحصلون على فرص متساوية للتقدم والتطوير. يشمل ذلك توفير فرص التدريب والترقية بناءً على الكفاءة. **مثال:** في شركة غوغل، يتم استخدام نظام تقييم موضوعي لضمان أن جميع الموظفين يحصلون على فرص متساوية، مما يعزز من شعورهم بالعدالة والمساواة.

**5. تعزيز الشمولية في القيادة:** يجب أن تعكس فرق القيادة تنوع المؤسسة. عندما ترى الموظفون قادة من خلفيات متنوعة، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء ويزيد من مشاركتهم **مثال:** في شركة أوراكل، تُعزز سياسة التوظيف في المناصب القيادية التنوع، مما يساعد في إنشاء بيئة عمل شاملة تعكس قيم الشركة [199].

**6. تقديم الدعم والمساندة:** يجب على المؤسسات تقديم الدعم للموظفين الذين قد يواجهون تحديات بسبب خلفياتهم الثقافية أو الاجتماعية. يشمل ذلك توفير موارد مثل الاستشارات والدعم النفسي. **مثال:** في شركة

[198] العسيري، ه. (2022). **التنوع والشمولية في بيئات العمل: التحديات والحلول**. دار الفكر.
[199] الفهيد، س. (2021). **الجدارة الإدارية: المفهوم والتطبيق**. دار المعرفة.

أديداس، تقدم الموارد البشرية برامج دعم للموظفين الجدد من خلفيات ثقافية متنوعة، مما يسهل عليهم الاندماج في بيئة العمل [200].

**7. قياس الأداء والمشاركة:** يجب على المؤسسات قياس مدى فعالية استراتيجياتها في تقليل التمييز وزيادة المشاركة. يشمل ذلك جمع البيانات وتحليلها لفهم مدى تحقق الأهداف. **مثال:** في شركة إيكيا، تُجرى استبيانات دورية لقياس شعور الموظفين تجاه التمييز والمشاركة، مما يساعد الإدارة في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين [201].

وبالتالي تُعتبر استراتيجيات تقليل التمييز وزيادة المشاركة الفعّالة لجميع الموظفين ضرورية لخلق بيئة عمل شاملة ومنتجة. من خلال تطوير سياسات شاملة، وتوفير التدريب، وتعزيز التواصل، وتقديم فرص متساوية، وتعزيز التنوع في القيادة، وتقديم الدعم، وقياس الأداء، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها في تعزيز الشمولية وتحسين الأداء العام.

### 11.5. تأثير التنوع على الصحة النفسية للموظفين:

**: The Impact of Diversity on Employees' Mental Health**

يعتبر التنوع في بيئة العمل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الصحة النفسية للموظفين. يساهم التنوع في خلق بيئة عمل أكثر شمولية، مما يؤثر بشكل إيجابي على رفاهية الموظفين. في هذا النص، نستعرض التأثيرات المختلفة للتنوع على الصحة النفسية وكيف يمكن للمؤسسات تعزيز هذا التأثير الإيجابي.

**1. تعزيز الشعور بالانتماء:** يسهم التنوع في تعزيز الشعور بالانتماء بين الموظفين. عندما يشعر الأفراد بأن هويتهم وثقافاتهم مُقدّرة ومُحتفى بها، فإن ذلك يعزز من روح الانتماء والارتباط بالمؤسسة. **مثال:** في

---

[200] الحارثي، ل. (2020). **القيادة الشاملة ودورها في إدارة التنوع.** دار النشر الجامعي.
[201] السعيد، أ. (2019). **إدارة التنوع في المؤسسات: التحديات والفرص.** دار الفكر العربي.

شركة غوغل، يتم تنظيم فعاليات للاحتفال بالثقافات المختلفة، مما يساعد الموظفين على التواصل مع زملائهم وزيادة شعورهم بالانتماء.

2. **تقليل مستويات التوتر والقلق:** يمكن أن يُقلل التنوع من مستويات التوتر والقلق لدى الموظفين من خلال توفير بيئة عمل شاملة تعزز من التفاهم والاحترام المتبادل. هذا يمكن أن يقلل من الشعور بالتمييز أو الإقصاء. **مثال:** في شركة مايكروسوفت، تم تنفيذ برامج تدريبية على التنوع والشمول، مما ساعد في تقليل التوتر بين الموظفين وزيادة التعاون بينهم [202].

3. **زيادة الإبداع والابتكار:** تؤدي الفرق المتنوعة إلى زيادة الإبداع والابتكار، مما يسهم في تحسين الصحة النفسية. عندما يُشجع الموظفون على التعبير عن أفكارهم وآرائهم، فإن ذلك يعزز من ثقتهم ويزيد من شعورهم بالقيمة. **مثال:** في شركة فيسبوك، يتم تشجيع الموظفين على التفكير بحرية وتبادل الأفكار، مما يعزز من الإبداع ويزيد من رضاهم النفسي.

4. **تحسين العلاقات الاجتماعية:** يؤدي التنوع إلى تحسين العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، حيث يمكن للأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة التعلم من بعضهم البعض. هذا يعزز من التواصل ويقلل من العزلة. **مثال:** في شركة ديل، تُستخدم أنشطة فريق العمل لتعزيز العلاقات بين الموظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، مما يسهم في بناء صداقات جديدة ويعزز من الدعم الاجتماعي [203].

5. **زيادة الرضا الوظيفي:** يُعتبر الرضا الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية للصحة النفسية. تساهم بيئات العمل الشاملة التي تحتفي بالتنوع في زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم، مما يؤدي إلى تحسين صحتهم

---

[202]) Roberson, Q. M. (2019). **Diversity and Inclusion in Organizations:** A Review and Future Directions. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.

[203]) Herring, C. (2009). **Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity**. American Sociological Review.

النفسية. **مثال:** في شركة أبل، أظهرت الدراسات أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والدعم نتيجة التنوع في بيئة العمل هم أكثر رضا عن وظائفهم [204].

**6. تعزيز المرونة النفسية:** يساعد التنوع الموظفين على تطوير مهارات التكيف والمرونة النفسية. عندما يتعرض الموظفون لوجهات نظر وتجارب مختلفة، فإن ذلك يساعدهم على التعامل بشكل أفضل مع التحديات. **مثال:** في شركة أوراكل، تُتاح للموظفين الفرصة لتبادل الخبرات والتعلم من بعضهم، مما يعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات [205].



وبالتالي يمكن القول إن التنوع في بيئة العمل له تأثيرات إيجابية كبيرة على الصحة النفسية للموظفين. من خلال تعزيز الشعور بالانتماء، وتقليل مستويات التوتر، وزيادة الإبداع، وتحسين العلاقات الاجتماعية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز المرونة النفسية، يمكن للمؤسسات أن تخلق بيئة عمل تدعم صحة موظفيها النفسية وتساهم في نجاحها العام.

### 11.6. الجدارة الإدارية: أهمية الجدارة الإدارية في إدارة التنوع وبناء بيئات شاملة:

تُعتبر الجدارة الإدارية من العوامل الأساسية التي تسهم في إدارة التنوع وبناء بيئات عمل شاملة. في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، يحتاج القادة إلى مهارات وقدرات خاصة تمكنهم من التعامل مع فرق العمل المتنوعة بفعالية. في هذا النص، سنستعرض أهمية الجدارة الإدارية في تحقيق إدارة فعالة للتنوع وبناء بيئات عمل شاملة.

---

204) Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). **Diversity at Work: The Practice of Inclusion**. Psychology Press.
205) Van Dijk, T. A., et al. (2012). The Role of Diversity in Organizational Performance**. Journal of Business Research**. 3(9) 56-78

**1. تعزيز الفهم الثقافي:** تساعد الجدارة الإدارية القادة على فهم الاختلافات الثقافية بين أفراد فريقهم. إذ تتطلب إدارة التنوع القدرة على التعرف على القيم والتقاليد الثقافية المختلفة وكيفية تأثيرها على سلوكيات الموظفين. **مثال:** في شركة جوجل، يتم تدريب المديرين على فهم الثقافات المختلفة وكيفية التعامل معها، مما يساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز التعاون.

**2. تطوير سياسة شاملة:** تساهم الجدارة الإدارية في تطوير سياسات شاملة تعكس التزام المؤسسة بالتنوع والشمول. يجب أن تكون هذه السياسات مدروسة ومُطبَّقة بشكل فعّال لضمان تحقيق أهداف التنوع. **مثال:** قامت شركة مايكروسوفت بتطوير سياسة تنوع شاملة، تتضمن معايير واضحة للتوظيف والتقييم والتطوير، مما يعزز من بيئة العمل الشاملة [206].

**3. تحفيز الموظفين:** يمتلك القادة ذوو الجدارة الإدارية القدرة على تحفيز الموظفين من خلفيات متنوعة. يجب أن يكون القائد قادرًا على فهم احتياجات كل فرد وتحفيزه بطريقة تتناسب مع ثقافته واهتماماته. **مثال:** في شركة أديداس، يتم استخدام أساليب تحفيزية متنوعة تتناسب مع اختلافات الموظفين الثقافية، مما يزيد من مستوى المشاركة والالتزام.

**4. تعزيز التواصل الفعّال:** تعتبر القدرة على التواصل بفعالية أحد جوانب الجدارة الإدارية. يجب أن يتمكن القادة من بناء قنوات تواصل مفتوحة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم بحرية. مثال: في شركة فيسبوك، يتم تنظيم اجتماعات دورية تتيح للموظفين من خلفيات ثقافية متعددة مناقشة أفكارهم، مما يعزز من روح التعاون ويقلل من الفجوات الثقافية [207].

---

206) Mor Barak, M. E. (2016). **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**. SAGE Publications.
207) Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Teams? **Journal of Organizational Behavior**. 5 (7) 45-67

**5. تطوير مهارات القيادة الشاملة:** تساعد الجدارة الإدارية في تطوير مهارات القيادة الشاملة، حيث يجب على القادة أن يكونوا قدوة في تعزيز التنوع والشمول. إن القيادة الفعالة تعكس التزام القادة بتعزيز بيئات العمل الشاملة. **مثال:** في شركة إيكيا، يتم تدريب القادة على كيفية إدارة فرق متنوعة وتحقيق التوازن بين احتياجات جميع الموظفين، مما يسهم في بناء ثقافة شاملة [208].

**6. تقييم الأداء والمشاركة:** تساعد الجدارة الإدارية القادة على تحديد مؤشرات الأداء المتعلقة بالتنوع والشمول. من خلال قياس فعالية الاستراتيجيات، يمكن تحسين بيئة العمل بناءً على البيانات والآراء. **مثال:** تُجري شركة كوكا كولا استبيانات دورية لقياس شعور الموظفين حول التنوع والشمول، مما يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة [209].

وبالتالي يمكن القول إن الجدارة الإدارية تلعب دورًا حيويًا في إدارة التنوع وبناء بيئات شاملة. من خلال تعزيز الفهم الثقافي، وتطوير سياسات شاملة، وتحفيز الموظفين، وتعزيز التواصل، وتطوير مهارات القيادة، وتقييم الأداء، يمكن للقادة تحقيق بيئة عمل تحتفي بالتنوع وتعزز من نجاح المؤسسة. تعد هذه الجدارة أساسية لضمان استدامة النجاح والنمو في عالم العمل المتغير.

---

[208] الفهيد، سارة. (2021). **الجدارة الإدارية: المفهوم والتطبيق**. دار المعرفة.
[209] الحارثي، ليلى. (2020). **القيادة الشاملة ودورها في إدارة التنوع**. دار النشر الجامعي.

جدول 41: أسئلة اختيار من متعدد– التنوع والشمولية في الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هي أهمية بيئة العمل المتنوعة؟ | تحسين الأداء المؤسسي | زيادة عدد الموظفين | تقليل التكاليف | زيادة ساعات العمل |
| 2 | كيف يسهم التنوع في اتخاذ القرارات؟ | يقلل من فعالية القرارات | يؤدي إلى قرارات أفضل | لا يؤثر على القرارات | يزيد من التعقيد |
| 3 | ما هو الدور الرئيسي للموارد البشرية في تعزيز الشمولية؟ | تجاهل الاختلافات الثقافية | تصميم برامج إدماج | تقليل التدريب | زيادة الرواتب |
| 4 | كيف يمكن أن تؤثر بيئات العمل الشاملة على الموظفين؟ | تزيد من التمييز | تعزز الشعور بالانتماء | تقلل من المشاركة | تزيد من التوتر |
| 5 | أي من التالي يُعتبر فائدة للتنوع في بيئات العمل؟ | زيادة القلق | تحسين الصحة النفسية | تقليل التعاون | زيادة الضغوط |
| 6 | ما هو التأثير الإيجابي للتنوع على الصحة النفسية للموظفين؟ | يزيد من التوتر | يقلل من الشعور بالعدل | يُحسن من مستويات القلق | يزيد من الشعور بالاحترام |
| 7 | ما هي إحدى استراتيجيات تعزيز الشمولية في العمل؟ | تعزيز المنافسة | تجاهل الخلفيات الثقافية | تنفيذ سياسات إدماج | تقليل التواصل |
| 8 | ما هو الدور الذي تلعبه الجدارة الإدارية في إدارة التنوع؟ | تجاهل احتياجات الموظفين | توجيه الفرق نحو أهداف التنوع | تقليل التدريب | زيادة الضغوط |
| 9 | كيف يمكن أن تسهم بيئات العمل المتنوعة في الابتكار؟ | تقلل من الإبداع | تزيد من الابتكار | لا تؤثر على الابتكار | تزيد من الروتين |
| 10 | ما هو الهدف من تعزيز التنوع والشمولية في بيئات العمل؟ | تقليل فعالية العمل | تحسين الأداء والابتكار | زيادة التمييز | تقليل الرواتب |

جدول 42: أسئلة الصح والخطأ– التنوع والشمولية في الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
|---|---|---|---|
| 1 | بيئة العمل المتنوعة تساهم في تحقيق النجاح المؤسسي. | | |
| 2 | التنوع يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وزيادة الفعالية. | | |
| 3 | دور الموارد البشرية في تعزيز الشمولية غير مهم. | | |
| 4 | بيئات العمل الشاملة تقلل من التمييز وتزيد من المشاركة الفعالة. | | |
| 5 | التنوع لا يؤثر على الصحة النفسية للموظفين. | | |
| 6 | القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية قادرون على إدارة التنوع بشكل فعال. | | |
| 7 | تعزيز الشمولية لا يسهم في الشعور بالانتماء للموظفين. | | |
| 8 | التنوع في بيئات العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة الابتكار. | | |
| 9 | يجب تجاهل الخلفيات الثقافية عند تصميم سياسات العمل. | | |
| 10 | الشمولية الثقافية تعزز من التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. | | |

جدول 43: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد– التنوع والشمولية في الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هي أهمية بيئة العمل المتنوعة؟ | أ) تحسين الأداء المؤسسي |
| 2 | كيف يسهم التنوع في اتخاذ القرارات؟ | ب) يؤدي إلى قرارات أفضل |
| 3 | ما هو الدور الرئيسي للموارد البشرية في تعزيز الشمولية؟ | ب) تصميم برامج إدماج |
| 4 | كيف يمكن أن تؤثر بيئات العمل الشاملة على الموظفين؟ | ب) تعزز الشعور بالانتماء |
| 5 | أي من التالي يُعتبر فائدة للتنوع في بيئات العمل؟ | ب) تحسين الصحة النفسية |
| 6 | ما هو التأثير الإيجابي للتنوع على الصحة النفسية للموظفين؟ | ج) يُحسن من مستويات القلق |
| 7 | ما هي إحدى استراتيجيات تعزيز الشمولية في العمل؟ | ج) تنفيذ سياسات إدماج |
| 8 | ما هو الدور الذي تلعبه الجدارة الإدارية في إدارة التنوع؟ | ب) توجيه الفرق نحو أهداف التنوع |
| 9 | كيف يمكن أن تسهم بيئات العمل المتنوعة في الابتكار؟ | ب) تزيد من الابتكار |
| 10 | ما هو الهدف من تعزيز التنوع والشمولية في بيئات العمل؟ | ب) تحسين الأداء والابتكار |

جدول 44: مفتاح التصحيح أسئلة الصح والخطأ– التنوع والشمولية في الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | بيئة العمل المتنوعة تساهم في تحقيق النجاح المؤسسي. | صحيح |
| 2 | التنوع يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وزيادة الفعالية. | صحيح |
| 3 | دور الموارد البشرية في تعزيز الشمولية غير مهم. | خطأ |
| 4 | بيئات العمل الشاملة تقلل من التمييز وتزيد من المشاركة الفعالة. | صحيح |
| 5 | التنوع لا يؤثر على الصحة النفسية للموظفين. | خطأ |
| 6 | القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية قادرون على إدارة التنوع بشكل فعال. | صحيح |
| 7 | تعزيز الشمولية لا يسهم في الشعور بالانتماء للموظفين. | خطأ |
| 8 | التنوع في بيئات العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة الابتكار. | صحيح |
| 9 | يجب تجاهل الخلفيات الثقافية عند تصميم سياسات العمل. | خطأ |
| 10 | الشمولية الثقافية تعزز من التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين. | صحيح |

## الفصل الثاني عشر: التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية

**.Chapter Twelve: Continuous Training and Development of Human Resources**

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:



- إدراك كيف يُعتبر التدريب المستمر استثمارًا حيويًا في تطوير المهارات وتحسين الأداء الشخصي والمهني.
- التعرف على استراتيجيات فعّالة لتطوير المهارات، بما في ذلك ورش العمل والدورات التدريبية.
- فهم كيف يسهم التدريب المستمر في تعزيز الصحة النفسية وزيادة رضا الموظفين.
- التعرف على الأدوات الحديثة مثل التعلم عن بُعد وتدريب الواقع الافتراضي وكيفية استخدامها في التدريب.
- إدراك كيفية استخدام القادة لمهاراتهم الإدارية في تصميم وتوجيه برامج التدريب الفعّالة.

**تمهيد: Introduction**

يُعتبر التدريب المستمر أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء الشخصي والمهني للموظفين، حيث يمثل استثمارًا حيويًا في تطوير المهارات والمعارف اللازمة لمواجهة تحديات بيئة العمل المتغيرة. في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتطور التكنولوجي، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعّالة للتطوير المهني تضمن للموظفين القدرة على التكيف والنمو.

تشير الأبحاث إلى أن التدريب المستمر لا يسهم فقط في تحسين الأداء الوظيفي، بل يلعب أيضًا دورًا محوريًا في تعزيز الصحة النفسية للموظفين. عندما يشعر الأفراد بأنهم يتلقون الدعم والتطوير، يرتفع مستوى رضاهم الوظيفي ويقل شعورهم بالضغط والتوتر.

تتضمن استراتيجيات التطوير المهني الفعّالة مجموعة متنوعة من الأساليب، بما في ذلك التدريب العملي، ورش العمل، والدورات التدريبية المتخصصة. كما تبرز أدوات وتقنيات التدريب الحديثة مثل التعلم عن بُعد وتدريب الواقع الافتراضي كوسائل مبتكرة تتيح للموظفين التعلم بطرق مرنة وتفاعلية.

تلعب الجدارة الإدارية دورًا حاسمًا في تصميم وتوجيه برامج التدريب الفعّالة. القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية قوية قادرون على تحديد احتياجات فرقهم وتوجيههم نحو البرامج التدريبية المناسبة، مما يسهم في تحسين الأداء العام ويعزز من ثقافة التعلم المستمر.

سيتناول هذا الفصل أهمية التدريب المستمر في تعزيز الأداء الشخصي والمهني، استراتيجيات التطوير المهني الفعّالة، الربط بين التدريب وتحسين الصحة النفسية للموظفين، أدوات وتقنيات التدريب الحديثة، ودور الجدارة الإدارية في تصميم وتوجيه برامج التدريب الفعّالة. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تعزيز التدريب والتطوير في بيئات العمل الحديثة.

## 12.1. أهمية التدريب المستمر في تعزيز الأداء الشخصي والمهني:

**The Importance of Continuous Training in Enhancing Personal and Professional Performance.**

يُعتبر التدريب المستمر عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء الشخصي والمهني. في عالم يتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي، يصبح من الضروري للموظفين تعزيز مهاراتهم ومعارفهم باستمرار. في هذا النص، نستعرض أهمية التدريب المستمر وكيف يسهم في تحسين الأداء على مختلف الأصعدة.

**أولًا:** تحسين المهارات والمعرفة يسهم التدريب المستمر في تحديث المهارات والمعرفة اللازمة لأداء المهام بكفاءة. من خلال التعلم المستمر، يمكن للموظفين اكتساب مهارات جديدة تواكب المتطلبات المتغيرة للسوق.

**ثانيًا:** زيادة الإنتاجية يساعد التدريب المستمر في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. عندما يتلقى الموظفون التدريب المناسب، فإنهم يصبحون أكثر قدرة على أداء مهامهم بشكل سريع وفعال [210].

**ثالثًا:** تحفيز الموظفين تُعتبر برامج التدريب المستمر وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون فرصًا للتعلم والنمو، فإن ذلك يعزز من التزامهم وولائهم للمؤسسة.

**رابعًا:** تطوير القيادة يساعد التدريب المستمر في تطوير مهارات القيادة بين الموظفين. من خلال التدريب، يمكن للقادة المستقبليين تعلم استراتيجيات فعالة لإدارة الفرق وتحقيق الأهداف [211].

**خامسًا:** تعزيز التكيف مع التغيرات يساعد التدريب المستمر الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. من خلال التعلم المستمر، يصبح الأفراد أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات الجديدة.

---

[210] المعايطة، ر. ن.، & الحموري، ص. س. (2018). **إدارة الموارد البشرية: دليل عملي**. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
[211] عبد الله، ع. (2017). **إدارة الموارد البشرية: الأسس والممارسات**. دار الفكر الجامعي.

**سادسًا:** توسيع الفرص المهنية يؤدي التدريب المستمر إلى توسيع الفرص المهنية للموظفين. من خلال اكتساب مهارات جديدة، يمكن للموظفين التقدم في مسيرتهم المهنية وزيادة فرص الترقية.

**سابعًا:** تحسين الصحة النفسية يساهم التدريب المستمر في تعزيز الصحة النفسية للموظفين. عندما يحصل الأفراد على فرص لتعلم مهارات جديدة، فإن ذلك يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويقلل من مستويات التوتر والقلق [212].

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن التدريب المستمر هو عنصر حيوي في تعزيز الأداء الشخصي والمهني. من خلال تحسين المهارات، وزيادة الإنتاجية، وتحفيز الموظفين، وتطوير القيادة، وتعزيز التكيف، وتوسيع الفرص، وتحسين الصحة النفسية، يمكن للمؤسسات تحقيق نجاح مستدام. لذا، يجب على الشركات الاستثمار في برامج التدريب المستمر لضمان بقاء موظفيها متعلمين ومؤهلين للتحديات المستقبلية.

## 12.2. استراتيجيات التطوير المهني الفعّالة: Effective Professional Development Strategies.

تُعد استراتيجيات التطوير المهني الفعّالة ضرورية لتحقيق النجاح والنمو في مسيرة الفرد المهنية. تساعد هذه الاستراتيجيات في تعزيز المهارات، وتوسيع المعرفة، وزيادة فرص التقدم الوظيفي. في هذا النص، سنستعرض بعض الاستراتيجيات الفعّالة للتطوير المهني.

**أولاً:** التدريب المستمر يُعتبر من أهم استراتيجيات التطوير المهني. يمكن أن يشمل ذلك الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات. يتوجب على الأفراد البحث عن فرص تعليمية تتماشى مع مجالاتهم المهنية، مثل حضور دورات تدريبية متخصصة في مجالات الإدارة أو التقنية أو المهارات الشخصية.

[212] بن عبد الله، ف. (2019). **إدارة الموارد البشرية: التوجهات الحديثة**. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

**ثانيًا:** التوجيه والإرشاد يُعد التوجيه من قبل محترفين ذوي خبرة من الاستراتيجيات الفعّالة. يمكن أن يساهم الموجهون في تقديم المشورة والنصائح القيمة، ومساعدتك في تحديد أهدافك المهنية. لذا، من المفيد البحث عن مرشد في مجال عملك للحصول على توجيهات حول كيفية التقدم وتحقيق الأهداف [213].

**ثالثًا:** بناء شبكة علاقات مهنية تعتبر الشبكات المهنية أداة قوية للتطوير المهني. من خلال التواصل مع زملاء العمل والمحترفين في مجالك، يمكنك تبادل المعرفة والفرص. المشاركة في الفعاليات المهنية، مثل المؤتمرات والمعارض، تعزز شبكة علاقاتك.

**رابعًا:** تحديد الأهداف يجب على الأفراد تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس لتوجيه مسيرتهم المهنية. يساعد تحديد الأهداف في توفير اتجاه واضح ويزيد من الدافع لتحقيقها، مثل وضع أهداف قصيرة وطويلة المدى، مثل الحصول على شهادة مهنية أو التقدم إلى منصب قيادي [214].

**خامسًا:** تقدير الذات والتقييم المستمر يُعتبر التقييم الذاتي جزءًا أساسيًا من التطوير المهني. من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديك، يمكنك تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. إجراء تقييم دوري لأدائك واستقبال الملاحظات من الزملاء والمديرين يمكن أن يكون له تأثير إيجابي.

**سادسًا:** التعلم الذاتي يُعد التعلم الذاتي من الاستراتيجيات الفعّالة لتوسيع المعرفة والمهارات. من خلال القراءة، والدورات الإلكترونية، والمصادر المتاحة عبر الإنترنت، يمكن للفرد تعزيز مسيرته المهنية. استخدام منصات التعلم عبر الإنترنت مثل Coursera أو Udemy لدراسة مواضيع جديدة يُعد خيارًا مثاليًا [215].

---

[213] عبد الرحمن، ه. (2020). **إدارة الموارد البشرية: استراتيجيات وتطبيقات**. دار المريخ.
[214] محمد، س. (2021). **إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص**. دار الكتاب الجامعي.
[215] المعايطة، ر. ن.، & الحموري، ص. س. (2018). **إدارة الموارد البشرية: دليل عملي**. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

**سابعًا:** تطوير المهارات الشخصية تعتبر المهارات الشخصية، مثل التواصل، وإدارة الوقت، وحل المشكلات، جزءًا أساسيًا من التطوير المهني. يجب على الأفراد العمل على تعزيز هذه المهارات، مثل المشاركة في ورش عمل لتطوير مهارات التواصل أو القيادة.

**ثامنًا،** الاحتفاظ بسجل للإنجازات يجب على الأفراد الاحتفاظ بسجل للإنجازات المهنية، مثل المشاريع التي تم تنفيذها، والدورات التي تم اجتيازها. يساعد ذلك في تقييم التقدم المهني وعرضه عند الحاجة، مثل إنشاء ملف شخصي يحتوي على الشهادات والمشاريع الناجحة [216].

**في الختام،** تُعتبر استراتيجيات التطوير المهني الفعّالة ضرورية لتحقيق النجاح والنمو في مسيرة الفرد. من خلال التدريب المستمر، والتوجيه، وبناء الشبكات، وتحديد الأهداف، والتقييم الذاتي، والتعلم الذاتي، وتطوير المهارات الشخصية، والاحتفاظ بسجل الإنجازات، يمكن للأفراد تعزيز مهاراتهم وزيادة فرصهم في التقدم الوظيفي. إن الاستثمار في التطوير المهني هو استثمار في المستقبل.

### 12.3. الربط بين التدريب وتحسين الصحة النفسية للموظفين:

**The Connection Between Training and Improving Employees' Mental Health.**

تُعتبر الصحة النفسية للموظفين أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. يُظهر البحث أن التدريب المستمر لا يسهم فقط في تطوير المهارات المهنية، بل له تأثير إيجابي كبير على الصحة النفسية للموظفين. في هذا النص، سنستعرض كيفية الربط بين التدريب وتحسين الصحة النفسية، مع تقديم مثال يوضح ذلك.

**أولاً:** يساعد التدريب على زيادة الثقة بالنفس. من خلال اكتساب مهارات جديدة ومعرفة متعمقة، يشعر الموظفون بأنهم مؤهلون لأداء مهامهم بشكل فعال، مما يقلل من مستويات القلق والتوتر. على سبيل

216) Dessler, G. (2020). **Human resource management (7th ed.).** Pearson.

المثال، في شركة غوغل، يُقدَّم برنامج تدريبي شامل للموظفين يركز على تطوير المهارات التقنية والقيادية. عندما يكتسب الموظفون مهارات جديدة، تزيد ثقتهم بأنفسهم، مما ينعكس إيجابًا على صحتهم النفسية.

**ثانيًا:** يُساهم التدريب في تخفيف التوتر والضغط. يمكن أن تتضمن ورش العمل استراتيجيات للتعامل مع الضغوط اليومية. في شركة مايكروسوفت، تم تصميم ورش عمل حول إدارة الوقت والضغوط، مما ساعد الموظفين على تطوير مهارات التأقلم مع التحديات، وبالتالي تقليل مستويات التوتر [217].

**علاوة** على ذلك، يُعتبر التدريب فرصة لتعزيز الشعور بالانتماء. عندما يشارك الموظفون في برامج تدريبية جماعية، فإنهم يشعرون بأنهم جزء من فريق، مما يعزز من شعور الانتماء ويقلل من شعور العزلة. على سبيل المثال، في فيسبوك، تُنظم فعاليات تدريبية تشجع على التعاون والتواصل بين الموظفين، مما يُعزز الروابط الاجتماعية.

كما يُحفز التدريب النمو الشخصي. يساعد الموظفين على استكشاف اهتماماتهم وتحدياتهم، مما يعزز من تطورهم الشخصي. في شركة أديداس، يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في دورات تدريبية تتعلق بتطوير الذات، مما يزيد من رضاهم الشخصي والمهني.

أخيرًا، يُعزز التدريب المشاركة والالتزام. عندما يستثمر الموظفون في تطوير مهاراتهم، يشعرون بالتزام أكبر تجاه مؤسستهم. على سبيل المثال، في إيكيا، يتم تقديم برامج تدريب مستمرة، مما يسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية بين الموظفين [218].

---

217) Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2019). **HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources (7th ed.).** McGraw-Hill Education.

218) Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2016). **The HR scorecard: Linking people, strategy, and** performance (7th ed.). Harvard Business Review Press.

في **الختام**، يمكن القول إن التدريب له تأثير كبير على تحسين الصحة النفسية للموظفين. من خلال زيادة الثقة بالنفس، وتخفيف التوتر، وتعزيز الانتماء، وتحفيز النمو الشخصي، وزيادة المشاركة، يمكن للتدريب أن يسهم بشكل فعال في خلق بيئة عمل صحية ومشجعة. لذا، يجب على المؤسسات الاستثمار في برامج التدريب كجزء من استراتيجياتها لتحسين الصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.

## 12.4. أدوات وتقنيات التدريب الحديثة مثل التعلم عن بُعد وتدريب الواقع الافتراضي:

**Modern Training Tools and Techniques such as E-Learning and Virtual Reality Training.**

في عصر التكنولوجيا المتقدمة، أصبحت أدوات وتقنيات التدريب الحديثة ضرورية لتعزيز الفعالية والكفاءة في التعلم. من بين هذه الأدوات، يبرز التعلم عن بُعد وتدريب الواقع الافتراضي كأهم الأساليب التي تُستخدم في تطوير المهارات وتحسين الأداء. في هذا النص، سنستعرض هذه الأدوات والتقنيات وكيفية استخدامها في بيئات العمل.

Courseraهي منصة تعليمية عبر الإنترنت تقدم دورات من جامعات ومؤسسات تعليمية مرموقة حول العالم. تأسست في عام 2012 من قبل أندرو نغ ودافيد ستيفنز. تقدم المنصة مجموعة واسعة من الدورات في مجالات متعددة مثل التكنولوجيا، الأعمال، العلوم الإنسانية، والبيانات.

### 12.4.1. التعلم عن بُعد:

يُعتبر التعلم عن بُعد طريقة مرنة وفعالة لتوفير التدريب للموظفين، حيث يمكنهم الوصول إلى المحتوى التعليمي من أي مكان وفي أي وقت. تشمل هذه الطريقة:

1. **الدورات الإلكترونية:** تتوفر على منصات مثل Coursera و Udemy، حيث يمكن للموظفين اختيار الدورات التي تتناسب مع احتياجاتهم.
2. **الندوات عبر الإنترنت (Webinars):** تُعد وسيلة فعالة لنقل المعرفة، حيث يُمكن للمدربين التفاعل مع المشاركين في الوقت الحقيقي.

3. **المحتوى التعليمي المُسجل:** يمكن للموظفين مشاهدة المحاضرات والتدريبات المُسجلة وفقاً لجدولهم الزمني الخاص.

**مثال:** في شركة غوغل، يتم استخدام نظام التعلم عن بُعد لتدريب الموظفين على أحدث التقنيات، مما يُتيح لهم التعلم في أوقات مرنة وفقًا لاحتياجاتهم.

### 12.4.2. تدريب الواقع الافتراضي:



تُعد تقنيات الواقع الافتراضي (VR) من الأدوات الحديثة التي تُستخدم في التدريب لخلق تجارب تعليمية غامرة. توفر هذه التقنية بيئات محاكاة تُساعد الموظفين على ممارسة المهارات في ظروف واقعية دون مخاطر حقيقية. تشمل ميزات تدريب الواقع الافتراضي:

1. محاكاة مواقف العمل: يمكن للموظفين تجربة سيناريوهات مختلفة وتعلم كيفية التعامل معها بشكل فعّال.
2. تعزيز التعلم العملي: يُساعد الواقع الافتراضي في تطوير المهارات العملية في مجالات مثل الطب، والهندسة، والخدمات، مما يعزز من استيعاب المفاهيم.
3. توفير التغذية الراجعة الفورية: يتيح للمتدربين الحصول على تقييم فوري لأدائهم، مما يُساعد في تحسين المهارات بسرعة.

**مثال:** تستخدم شركة ديملر (Daimler) الواقع الافتراضي لتدريب موظفيها في مجال تصنيع السيارات. من خلال محاكاة عملية الإنتاج، يمكن للموظفين التعرف على الآلات والعمليات بشكل آمن وفعّال [219].

### 12.4.3. التكامل بين الأدوات:

يمكن دمج التعلم عن بُعد مع تقنيات الواقع الافتراضي لتعزيز فعالية التدريب. على سبيل المثال، يمكن للموظفين إكمال دورات تعليمية عبر الإنترنت، ثم ممارسة ما تعلموه في بيئات الواقع الافتراضي. هذا التكامل يُعزز من الفهم والتطبيق العملي للمفاهيم [220].

وبالتالي تُعتبر أدوات وتقنيات التدريب الحديثة مثل التعلم عن بُعد وتدريب الواقع الافتراضي من العناصر الأساسية في تطوير المهارات وتحسين الأداء في بيئات العمل. من خلال توفير تجارب تعلم مرنة وغامرة، يمكن لهذه التقنيات تعزيز الفعالية والكفاءة، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها. يجب على الشركات الاستثمار في هذه الأدوات لضمان تطوير موظفيها ومواكبتها للتغيرات السريعة في سوق العمل.

## 12.5. الجدارة الإدارية: دور الجدارة في تصميم وتوجيه برامج التدريب الفعّالة:

**Managerial Competence: The Role of Competence in Designing and Directing Effective Training Programs**

تُعتبر الجدارة الإدارية من العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح تصميم وتوجيه برامج التدريب داخل المؤسسات. تُعنى الجدارة الإدارية بمدى قدرة القادة والمديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإلهام

---

[219]) Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2018). **Victory through organization** (7th ed.). Harvard Business Review Press.

[220]) Edwards, K., & Edwards, M. (2021). **Predictive HR analytics: Mastering the HR metric** (7th ed.). Kogan Page.

فرقهم، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذا النص، سنتناول دور الجدارة الإدارية في تطوير برامج التدريب الفعّالة وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي.

### 12.5.1. تحديد احتياجات التدريب:

تُساعد الجدارة الإدارية في تحديد احتياجات التدريب بشكل دقيق. من خلال فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحليل الفجوات في المهارات، يمكن للقادة تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات الموظفين الفعلية. **مثال:** في شركة مثل IBM، يقوم المديرون بتقييم أداء الموظفين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساعد في تصميم برامج تدريبية مخصصة.

تُعتبر الجدارة الإدارية عنصرًا حيويًا في تصميم وتوجيه برامج التدريب الفعّالة داخل المؤسسات، حيث تساعد في تحديد احتياجات التدريب بدقة، وتوجيه البرامج لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر. من خلال التزام القادة بالتعليم والتطوير، يمكن تحسين مهارات الموظفين وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي.

### 12.5.2. توجيه برامج التدريب:

تعتبر الجدارة الإدارية ضرورية في توجيه برامج التدريب لضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية. يجب على المديرين تحديد الأهداف التدريبية بوضوح وتوجيه الموارد بشكل فعّال لتحقيق هذه الأهداف. **مثال:** في مايكروسوفت، يقوم القادة بتوجيه برامج التدريب بناءً على الابتكارات التقنية المتطورة، مما يُساعد الموظفين على اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات السريعة في الصناعة [221].

### 12.5.3. تشجيع ثقافة التعلم المستمر:

تلعب الجدارة الإدارية دورًا في تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة. عندما يُظهر القادة التزامهم بالتعليم والتطوير، فإنهم يُلهمون الموظفين للانخراط في برامج التدريب وتحسين مهاراتهم. **مثال:** في شركة غوغل، يُشجع القادة على المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية، مما يُساهم في خلق بيئة عمل مُحفزة على التعلم [222].

[221]) العبيدي، م. (2022). **إدارة الموارد البشرية: الأسس والممارسات الحديثة**. دار الفكر العربي.
[222]) الزهراني، ع. (2021). **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة**. دار المريخ.

### 12.5.4. قياس فعالية التدريب:

تُعزز الجدارة الإدارية من قدرة المديرين على قياس فعالية برامج التدريب. من خلال تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وجمع البيانات، يمكن للقادة تقييم مدى نجاح البرامج وتعديلها حسب الحاجة. **مثال:** تستخدم أديداس معايير محددة لتقييم تأثير التدريب على أداء الموظفين، مما يساعد في تحسين البرامج المستقبلية.

### 12.5.5. استجابة للتغيرات في بيئة العمل: Responding to changes in the work environment

تُساعد الجدارة الإدارية في استجابة المؤسسات للتغيرات السريعة في بيئة العمل. يتطلب ذلك من القادة التكيف مع الاتجاهات الجديدة وتحديث برامج التدريب لضمان ملاءمتها. **مثال:** في ظل جائحة COVID-19، قامت العديد من الشركات مثل فيسبوك بتكييف برامج التدريب لتكون عبر الإنترنت، مما يتلاءم مع ظروف العمل الجديدة [223].

**وبالتالي** يمكن القول إن الجدارة الإدارية تلعب دورًا حيويًا في تصميم وتوجيه برامج التدريب الفعّالة. من خلال تحديد احتياجات التدريب، وتوجيه البرامج نحو الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وقياس فعالية التدريب، والاستجابة للتغيرات، يمكن للقادة تحقيق تأثير إيجابي على أداء الموظفين والنجاح المؤسسي. لذا، يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير الجدارة الإدارية لضمان تحقيق أقصى استفادة من برامج التدريب.

تُظهر الجدارة الإدارية دورًا حيويًا في تصميم وتوجيه برامج التدريب الفعّالة، حيث تسهم في تحديد احتياجات التدريب، وتوجيه البرامج نحو الأهداف الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، فضلاً عن قياس فعالية التدريب والاستجابة للتغيرات. لذا، يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير الجدارة الإدارية لتحقيق أقصى استفادة من برامج التدريب وتعزيز الأداء المؤسسي.

[223] الرفاعي، س. (2020). **إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص**. دار الكتاب الجامعي.

جدول 45: أسئلة اختيار من متعدد– التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هو العنصر الأساسي الذي يعززه التدريب المستمر؟ | تحسين الأداء الوظيفي | زيادة الرواتب | تقليل ساعات العمل | زيادة التوظيف |
| 2 | كيف يؤثر التدريب المستمر على الصحة النفسية للموظفين؟ | يزيد من الضغط | يقلل من الرضا الوظيفي | يعزز الرضا | لا يؤثر |
| 3 | أي من الأساليب التالية تُعتبر جزءًا من استراتيجيات التطوير المهني الفعّالة؟ | التوظيف السريع | التدريب العملي | تقليل الاجتماعات | تقليل التدريب |
| 4 | ما هي إحدى تقنيات التدريب الحديثة؟ | التدريب التقليدي | ورش العمل | التعلم عن بُعد | تقليل الأنشطة |
| 5 | ما هو الدور الذي تلعبه الجدارة الإدارية في التدريب المستمر؟ | تحديد احتياجات الفرق | تقليل التكاليف | زيادة الضغوط | تجاهل التطوير |
| 6 | كيف يمكن أن يؤثر التدريب المستمر على أداء الموظف؟ | يقلل من الفعالية | يُحسن الأداء | يزيد من التغيب | يُسبب التوتر |
| 7 | ما الهدف من تطبيق استراتيجيات التطوير المهني؟ | زيادة المنافسة | تمكين الموظفين | تقليل الإنتاجية | تقليل الرواتب |
| 8 | كيف يمكن أن يشعر الموظف عند تلقيه الدعم والتطوير؟ | بالضغط | بالاستقرار | بالقلق | بالاستنزاف |
| 9 | أي من التالي يُعتبر وسيلة مبتكرة في التدريب؟ | التدريب التقليدي | تدريب الواقع الافتراضي | ورش العمل | المحاضرات |
| 10 | ما هو التأثير العام للتدريب المستمر على ثقافة العمل؟ | يُضعف الثقافة | يُعزز من ثقافة التعلم | لا يؤثر | يُسبب الفوضى |

جدول 46: أسئلة الصح والخطأ– التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
|---|---|---|---|
| 1 | التدريب المستمر يُعتبر استثمارًا في تطوير المهارات. | | |
| 2 | لا يؤثر التدريب المستمر على الصحة النفسية للموظفين. | | |
| 3 | التدريب العملي يُعتبر أحد الأساليب الفعّالة في التطوير المهني. | | |
| 4 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في تصميم برامج التدريب. | | |
| 5 | يمكن أن يؤدي التدريب المستمر إلى زيادة رضا الموظفين. | | |
| 6 | تقنيات التدريب الحديثة مثل التعلم عن بُعد تُعتبر غير فعالة. | | |
| 7 | يؤدي التدريب المستمر إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. | | |
| 8 | ينبغي تجاهل الصحة النفسية أثناء عمليات التدريب والتطوير. | | |
| 9 | التدريب يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. | | |
| 10 | يُعتبر الدعم والتطوير من العوامل التي تسهم في تقليل الضغط والتوتر لدى الموظفين. | | |

جدول 47: مفتاح التصحيح أسئلة اختيار من متعدد– التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هو العنصر الأساسي الذي يعززه التدريب المستمر؟ | أ) تحسين الأداء الوظيفي |
| 2 | كيف يؤثر التدريب المستمر على الصحة النفسية للموظفين؟ | ج) يعزز الرضا |
| 3 | أي من الأساليب التالية تُعتبر جزءًا من استراتيجيات التطوير المهني الفعّالة؟ | ب) التدريب العملي |
| 4 | ما هي إحدى تقنيات التدريب الحديثة؟ | ج) التعلم عن بُعد |
| 5 | ما هو الدور الذي تلعبه الجدارة الإدارية في التدريب المستمر؟ | أ) تحديد احتياجات الفرق |
| 6 | كيف يمكن أن يؤثر التدريب المستمر على أداء الموظف؟ | ب) يُحسن الأداء |
| 7 | ما الهدف من تطبيق استراتيجيات التطوير المهني؟ | ب) تمكين الموظفين |
| 8 | كيف يمكن أن يشعر الموظف عند تلقيه الدعم والتطوير؟ | ب) بالاستقرار |
| 9 | أي من التالي يُعتبر وسيلة مبتكرة في التدريب؟ | ب) تدريب الواقع الافتراضي |
| 10 | ما هو التأثير العام للتدريب المستمر على ثقافة العمل؟ | ب) يُعزز من ثقافة التعلم |

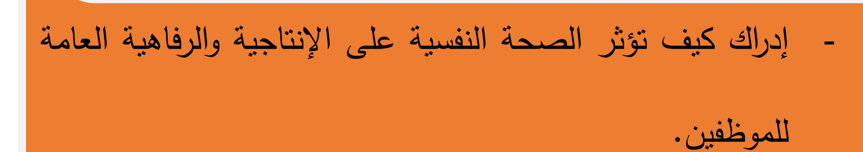
جدول 48: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ– التدريب والتطوير المستمر للموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | التدريب المستمر يُعتبر استثمارًا في تطوير المهارات. | صحيح |
| 2 | لا يؤثر التدريب المستمر على الصحة النفسية للموظفين. | خطأ |
| 3 | التدريب العملي يُعتبر أحد الأساليب الفعّالة في التطوير المهني. | صحيح |
| 4 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في تصميم برامج التدريب. | خطأ |
| 5 | يمكن أن يؤدي التدريب المستمر إلى زيادة رضا الموظفين. | صحيح |
| 6 | تقنيات التدريب الحديثة مثل التعلم عن بُعد تُعتبر غير فعالة. | خطأ |
| 7 | يؤدي التدريب المستمر إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. | صحيح |
| 8 | ينبغي تجاهل الصحة النفسية أثناء عمليات التدريب والتطوير. | خطأ |
| 9 | التدريب يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل. | صحيح |
| 10 | يُعتبر الدعم والتطوير من العوامل التي تسهم في تقليل الضغط والتوتر لدى الموظفين. | صحيح |

# الفصل الثالث عشر: إدارة الأداء والصحة النفسية

## Chapter Thirteen: Performance Management and Mental Health

### الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:



- إدراك كيف تؤثر الصحة النفسية على الإنتاجية والرفاهية العامة للموظفين.
- التعرف على كيفية دمج الصحة النفسية في استراتيجيات تقييم الأداء لتحقيق رؤية شاملة.
- فهم كيف يمكن أن تؤثر المشكلات النفسية على الدافع والإنتاجية وزيادة التغيب عن العمل.
- إدراك أهمية تطوير معايير تقييم تأخذ في الاعتبار الصحة النفسية بالإضافة إلى الأداء الفعلي.
- فهم كيف يمكن للقادة استخدام مهاراتهم الإدارية لضمان تطبيق نظام تقييم شامل يوازن بين الأهداف الإنتاجية والصحة النفسية.

**تمهيد: "Introduction."**

تُعتبر الصحة النفسية عنصرًا أساسيًا في بيئات العمل الحديثة، حيث تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الإنتاجية والرفاهية العامة للموظفين. في هذا السياق، تبرز أهمية دمج الصحة النفسية في استراتيجيات تقييم الأداء، مما يسهم في تحقيق رؤية شاملة تعكس الأداء الفعلي للموظفين وتساعد في تحسين نتائج العمل.

تأثير الصحة النفسية على الإنتاجية في العمل واضح؛ فالموظفون الذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة يكونون أكثر قدرة على التركيز، الإبداع، والتعاون مع زملائهم. من جهة أخرى، يمكن أن تؤدي المشكلات النفسية إلى انخفاض الدافع وزيادة التغيب عن العمل، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام للمنظمة.

تتطلب آليات تقييم الموظفين مراعاة الجوانب النفسية، حيث يجب أن تشمل معايير التقييم تقييمًا شاملًا لأداء الموظف بالإضافة إلى صحته النفسية. هذا يتطلب من المنظمات تطوير استراتيجيات تدعم الصحة النفسية خلال عمليات التقييم، مثل توفير الدعم العاطفي والتغذية الراجعة البناءة.

تلعب الجدارة الإدارية دورًا محوريًا في ضمان تطبيق تقييم أداء شامل يأخذ في الاعتبار الصحة النفسية. القادة الذين يمتلكون مهارات إدارية جيدة قادرون على تصميم وتنفيذ نظام تقييم يحقق التوازن بين الأهداف الإنتاجية والصحة النفسية للموظفين.

سيتناول هذا الفصل استراتيجيات دمج الصحة النفسية في تقييم الأداء، كيفية تأثير الصحة النفسية على الإنتاجية، آليات تقييم الموظفين مع مراعاة الجوانب النفسية، تطبيق استراتيجيات لدعم الصحة النفسية خلال تقييم الأداء، وأهمية الجدارة الإدارية في ضمان تطبيق تقييم أداء شامل. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تعزيز الصحة النفسية في عمليات تقييم الأداء ورفع مستوى الرضا والإنتاجية في العمل.

## 13.1. استراتيجيات لدمج الصحة النفسية في تقييم الأداء:

**Strategies for Integrating Mental Health into Performance Evaluation**

تُعتبر الصحة النفسية للموظفين عنصرًا حيويًا يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم في العمل. لذا، من المهم دمج جوانب الصحة النفسية في تقييم الأداء لضمان بيئة عمل صحية ومشجعة. في هذا النص، سنستعرض استراتيجيات فعّالة لتحقيق ذلك.

1. **تحديد معايير الأداء الشاملة:** يجب توسيع معايير تقييم الأداء لتشمل جوانب الصحة النفسية. يمكن أن تشمل هذه المعايير القدرة على إدارة الضغوط، والتواصل الفعّال، والعمل الجماعي. من خلال ذلك، يُمكن للمديرين تقييم تأثير الصحة النفسية على الأداء بشكل أفضل.

2. **توفير بيئة آمنة للتغذية الراجعة:** يجب خلق بيئة يتيح فيها للموظفين تقديم التغذية الراجعة حول صحتهم النفسية بدون خوف من الانتقادات. يمكن إجراء استبيانات سرية أو جلسات مناقشة مفتوحة لتعزيز الشفافية وفتح قنوات التواصل [(224)].

3. **تضمين الصحة النفسية في أهداف الأداء:** يمكن وضع أهداف محددة تتعلق بالصحة النفسية، مثل تحسين مهارات إدارة الضغوط أو تعزيز التعاون بين الفرق. يُساعد ذلك في تشجيع الموظفين على اعتناق ممارسات صحية تعزز من أدائهم.

4. **تقديم التدريب والدعم النفسي:** يجب توفير برامج تدريبية تركز على تعزيز الصحة النفسية، مثل ورش العمل حول إدارة التوتر، واليقظة الذهنية. يمكن أيضًا توفير خدمات دعم نفسي، مثل الاستشارات، لمساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوط [(225)].

---

[224]) Kaufman, B. E. (2020). **Theoretical perspectives on work and the employment relationship** (3rd ed.). Industrial Relations Research Association.

[225]) السعيد، م. (2019). **إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق**. دار الصفاء.

**5. قياس الصحة النفسية بشكل دوري:** يمكن إجراء تقييمات دورية للصحة النفسية للموظفين، مثل الاستبيانات أو المقابلات، لفهم احتياجاتهم وتحدياتهم. يُساعد هذا في تعديل استراتيجيات التقييم وتقديم الدعم المناسب.

**6. تشجيع التوازن بين العمل والحياة:** يجب على المؤسسات تعزيز ثقافة التوازن بين العمل والحياة من خلال تقديم خيارات مرنة، مثل العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة. هذا يساعد الموظفين على تحسين صحتهم النفسية ويؤثر إيجابيًا على أدائهم [226].

**7. إشراك القادة في تعزيز الصحة النفسية:** يجب تدريب القادة والمديرين على كيفية دعم صحة الموظفين النفسية والتعرف على علامات الضغوط. يُمكن للقادة أن يكونوا نموذجًا يحتذى به من خلال ممارساتهم الصحية وأسلوبهم في القيادة.

**8. تقدير الإنجازات المرتبطة بالصحة النفسية:** يمكن تضمين تقدير الإنجازات المرتبطة بالصحة النفسية في تقييم الأداء. على سبيل المثال، يمكن مكافأة الفرق التي تُظهر تحسينًا في الصحة النفسية أو التي تُطبق مبادرات لتعزيز الرفاهية [227].

**وبالتالي** يمكن أن يؤدي دمج الصحة النفسية في تقييم الأداء إلى تحسين الأداء العام للموظفين وتعزيز بيئة العمل الصحية. من خلال اعتماد استراتيجيات مثل تحديد معايير شاملة، وتوفير بيئة آمنة، وتقديم التدريب والدعم، يمكن للمؤسسات تعزيز الصحة النفسية وتحقيق نجاح مستدام. إن الاستثمار في الصحة النفسية هو استثمار في المستقبل، مما يُسهم في تحقيق أداء متميز ورفاهية للموظفين.

[226]) الحسيني، ر. (2023). **إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة**. دار المعرفة.

[227]) Boxall, P., & Purcell, J. (2016). **Strategy and human resource management (**4th ed.). Palgrave Macmillan.

## 13.2. كيفية تأثير الصحة النفسية على الإنتاجية في العمل:

**How Mental Health Affects Workplace Productivity**

تُعتبر الصحة النفسية للموظفين أساسًا لنجاح المؤسسات ورفاهيتها. فعندما يتمتع الموظفون بصحة نفسية جيدة، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على إنتاجيتهم وأدائهم. في هذا النص، سنستعرض كيف تؤثر الصحة النفسية على الإنتاجية في العمل.

**أولاً**، عندما يكون الموظفون في حالة نفسية جيدة، فإنهم يتمتعون بقدرة أعلى على التركيز والانتباه. هذا يعني أنهم يستطيعون أداء المهام بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

**ثانيًا**، تُسهم الصحة النفسية الجيدة في تعزيز الإبداع والابتكار. الموظفون الذين يشعرون بالراحة النفسية هم أكثر استعدادًا لتبادل الأفكار والمشاركة في الحلول المبتكرة. وبالتالي، يمكن أن تؤدي هذه الأفكار الجديدة إلى تحسين العمليات وزيادة الكفاءة.

**علاوة** على ذلك، تؤثر المشكلات النفسية سلبًا على الحضور، مما يزيد من معدلات التغيب. الموظفون الذين يعانون من مشاكل نفسية قد يتغيبون عن العمل بشكل أكبر، مما يؤثر على سير العمل ويقلل من الإنتاجية. بالمقابل، يُسهم تحسين الصحة النفسية في تقليل التغيب وزيادة الالتزام [228].

كما تُساعد الصحة النفسية الجيدة على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين. عندما يشعر الأفراد بالراحة النفسية، فإنهم يكونون أكثر تعاونًا وودية، مما يُسهل العمل الجماعي ويزيد من الإنتاجية.

أيضًا، موظفو الصحة النفسية الجيدة يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا عن وظائفهم. هذا الرضا يُترجم إلى تحفيز أكبر على العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية.

---

228) Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). **Globalizing human resource management**. Routledge.

علاوة على ذلك، الأفراد الذين يتمتعون بصحة نفسية جيدة يكون لديهم مهارات أفضل في إدارة الضغوط. هذا يمكنهم من التعامل بفعالية مع التحديات اليومية، مما يُسهم في استمرارية الإنتاجية دون انقطاع.

أخيرًا، تُظهر الأبحاث أن الموظفين الذين يعانون من مشاكل نفسية يميلون إلى ارتكاب أخطاء أكثر. الصحة النفسية الجيدة تُساعد في تقليل الأخطاء والحوادث، مما يُساهم في تحسين الكفاءة العامة [229].

في الختام، تُعتبر الصحة النفسية عاملًا حاسمًا في تعزيز الإنتاجية في العمل. من خلال زيادة التركيز، وتحسين الإبداع، وتقليل التغيب، وتعزيز العلاقات، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين التعامل مع الضغوط، يمكن للصحة النفسية أن تُسهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات. لذا، ينبغي على الشركات الاستثمار في برامج دعم الصحة النفسية لضمان بيئة عمل صحية ومُنتجة.

### 13.3. آليات لتقييم الموظفين مع مراعاة الجوانب النفسية:

**Mechanisms for Evaluating Employees Considering Psychological Aspects.**

تُعتبر آليات تقييم الموظفين أداة أساسية لقياس الأداء وتحديد التطورات المطلوبة. ومع ذلك، فإن دمج الجوانب النفسية في هذه الآليات يُعتبر أمرًا ضروريًا لضمان تقييم شامل وعادل. في هذا النص، سنستعرض آليات فعّالة لتقييم الموظفين مع التركيز على الجوانب النفسية.

1. **تقييم الأداء الشامل:** يجب أن يتضمن تقييم الأداء مجموعة متنوعة من المعايير، بما في ذلك الجوانب النفسية مثل القدرة على إدارة الضغوط، والتواصل، والتعاون. يمكن استخدام استبيانات تقيس هذه الجوانب كجزء من عملية التقييم.

[229]) Armstrong, M. (2020). **Armstrong's handbook of human resource management** practice (14th ed.). Kogan Page.

2. **التغذية الراجعة 360 درجة:** تُعتبر هذه الطريقة فعالة جدًا، حيث يتم جمع التغذية الراجعة من الزملاء، والمديرين، والمرؤوسين. يمكن أن تشمل هذه التغذية الراجعة ملاحظات حول الصحة النفسية، مثل كيفية تعامل الموظف مع الضغوط، وتفاعلاته مع الآخرين، مما يمنح صورة شاملة عن أدائه [230].

3. **المقابلات الفردية:** يمكن إجراء مقابلات دورية مع الموظفين لمناقشة أدائهم وتقييم صحتهم النفسية. يُمكن أن تتضمن هذه المقابلات أسئلة حول التوازن بين العمل والحياة، ومدى شعورهم بالضغط، ورضاهم عن العمل.

4. **استبيانات الصحة النفسية:** يمكن استخدام استبيانات خاصة لتقييم الصحة النفسية للموظفين. هذه الاستبيانات يمكن أن تقيس مستويات القلق، والاكتئاب، والإجهاد، وتساعد في تحديد احتياجات الدعم النفسي.

5. **تقييم المهارات الاجتماعية:** يجب أن تتضمن آليات التقييم أيضًا تقييم المهارات الاجتماعية، مثل القدرة على العمل ضمن فريق، والتواصل الفعال. يمكن استخدام ملاحظات من الزملاء أو نتائج المشاريع الجماعية كمؤشرات على هذه المهارات [231].

6. **مراقبة الأداء المستمر:** بدلاً من الاعتماد فقط على تقييمات سنوية، يُفضل تبني نظام للمراقبة المستمرة لأداء الموظفين. هذا يُساعد في تحديد المشكلات النفسية مبكرًا، ويتيح تقديم الدعم الفوري عند الحاجة.

تُعتبر آليات تقييم الموظفين ضرورية لقياس الأداء، ويجب دمج الجوانب النفسية في هذه الآليات لضمان تقييم شامل وعادل. تشمل الآليات الفعّالة تقييم الأداء الشامل، التغذية الراجعة 360 درجة، المقابلات الفردية، استبيانات الصحة النفسية، تقييم المهارات الاجتماعية، ومراقبة الأداء المستمر. من خلال هذه الأساليب، يمكن تحديد احتياجات الدعم النفسي وتحسين الأداء بشكل فعّال.

230) Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2017). **Human resource management** (10th ed.). Pearson.
231) Armstrong, M. (2020). **Armstrong's handbook of human resource management practice** (14th ed.). Kogan Page.

**7. تحديد أهداف مرتبطة بالصحة النفسية:** يمكن وضع أهداف تتعلق بالصحة النفسية كجزء من خطة تطوير الأداء. قد تشمل هذه الأهداف تحسين مهارات إدارة الضغوط، أو المشاركة في برامج الدعم النفسي، مما يعزز من الوعي بأهمية الصحة النفسية.

**8. تقديم الدعم النفسي:** يجب أن تتضمن آليات التقييم أيضًا تحديد ما إذا كان الموظف يحتاج إلى دعم نفسي. يمكن أن يتضمن ذلك إحالة الموظف إلى خدمات الدعم النفسي المتاحة داخل المؤسسة [232].

تُعتبر آليات تقييم الموظفين التي تأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية ضرورية لضمان تقييم شامل وعادل. من خلال دمج عناصر مثل التغذية الراجعة 360 درجة، والمقابلات الفردية، واستبيانات الصحة النفسية، يمكن للمؤسسات تعزيز الأداء العام والرفاهية النفسية للموظفين. إن الاستثمار في تقييم شامل يراعي الجوانب النفسية يُسهم في تحقيق بيئة عمل صحية ومنتجة.

### 13.4. تطبيق استراتيجيات لدعم الصحة النفسية خلال تقييم الأداء:

**Implementing Strategies to Support Mental Health During Performance Evaluation**

تُعتبر عملية تقييم الأداء فرصة مهمة لتحسين الأداء والرفاهية النفسية للموظفين. ومن أجل تحقيق ذلك، يجب تطبيق استراتيجيات تدعم الصحة النفسية خلال هذه العملية. سنستعرض بعض الاستراتيجيات الفعّلة مع مثال من شركة غوغل.

**1. توفير بيئة آمنة ومشجعة:** يجب أن تُجرى تقييمات الأداء في بيئة تتيح للموظفين التعبير عن مشاعرهم واحتياجاتهم دون خوف من الانتقادات. في شركة غوغل، تُشجع الثقافة المؤسسية على الانفتاح، حيث يُمكن للموظفين المشاركة في تقييم أدائهم بصدق.

[232] الخيّاط، س. (2022). أثر التدريب على تطوير المهارات في المؤسسات التعليمية. **المجلة العربية للإدارة**، 42(1)، 23-45.

2. **دمج معايير الصحة النفسية:** تتضمن معايير تقييم الأداء في غوغل جوانب الصحة النفسية، مثل القدرة على إدارة التوتر والتواصل الفعّال. هذا يساعد في تقدير تأثير الصحة النفسية على الأداء ويعزز من الوعي بأهمية هذه الجوانب [233].

3. **تقديم التغذية الراجعة البناءة:** تُركز غوغل على تقديم تغذية راجعة إيجابية وبناءة، مما يُعزز من شعور الموظفين بالثقة. يتم استخدام أسلوب الحوار الذي يتيح للموظف فرصة التعبير عن آرائه ومشاعره، مما يساهم في تطوير العلاقة بين المدير والموظف.

4. **تحديد أهداف واقعية:** تعمل غوغل على وضع أهداف قابلة للتحقيق تتماشى مع قدرات الموظف. الأهداف الواقعية تساعد في تقليل الشعور بالضغط والإجهاد، مما يعزز من الصحة النفسية [234].

5. **تقديم الدعم النفسي:** توفر غوغل خدمات الدعم النفسي للموظفين، مثل الاستشارات النفسية وورش العمل حول التخفيف من الضغوط. هذا يعزز من شعورهم بالراحة والثقة في بيئة العمل.

6. **تقييم الصحة النفسية بشكل دوري:** تُجري غوغل تقييمات دورية للصحة النفسية للموظفين كجزء من عملية تقييم الأداء. يتم استخدام استبيانات لقياس مستويات القلق والإجهاد، مما يساعد في تحديد الاحتياجات والدعم المطلوب [235].

7. **تشجيع المشاركة في الأنشطة الاجتماعية:** تنظم غوغل أنشطة اجتماعية وترفيهية لتعزيز الروابط بين الزملاء، مثل الفعاليات الرياضية والاحتفالات. هذه الأنشطة تسهم في تحسين الصحة النفسية وتعزيز التعاون بين الفرق.

---

[233] الأحمد، م. (2021). إدارة الأداء: التحديات والفرص في بيئة العمل. **مجلة العلوم الإدارية**، 14(2)، 56-72.
[234] الحساني، ر. (2020). أهمية التنوع في فرق العمل. **مجلة دراسات الأعمال**، 9(3)، 34-50.
[235] الشريف، ن. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. **مجلة الإدارة العامة**، 16(1)، 89-104.

**8. توفير فرص للتطوير الشخصي:** تُوفر غوغل فرصًا للموظفين لتطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية من خلال دورات تدريبية وموارد تعليمية. التعليم المستمر يعزز من الثقة بالنفس ويُحسن من الصحة النفسية[236].

بالتاليُ سهم تطبيق الاستراتيجيات لدعم الصحة النفسية خلال تقييم الأداء في خلق بيئة عمل صحية وإيجابية. من خلال توفير بيئة آمنة، ودمج معايير الصحة النفسية، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، وتحديد أهداف واقعية، وتقديم الدعم النفسي، يمكن لشركة غوغل تعزيز رفاهية موظفيها وتحقيق أداء متميز. إن الاستثمار في الصحة النفسية هو استثمار في نجاح المؤسسة ونجاح الأفراد.

## 13.5. الجدارة الإدارية: أهمية الجدارة في ضمان تطبيق تقييم أداء شامل يشمل الصحة النفسية:

**Managerial Competence: The Importance of Competence in Ensuring the Implementation of a Comprehensive Performance Evaluation that Includes Mental Health**




تُعتبر الجدارة الإدارية عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات، حيث تلعب دورًا محوريًا في تصميم وتنفيذ تقييم أداء شامل يأخذ بعين الاعتبار الصحة النفسية للموظفين. في هذا النص، سنستعرض أهمية الجدارة الإدارية في هذا السياق.

**أولاً،** تساعد الجدارة الإدارية القادة على تحديد معايير تقييم شاملة تشمل الجوانب النفسية والسلوكية، بالإضافة إلى المعايير الفنية. من خلال فهم تأثير الصحة النفسية على الأداء، يمكن للمسؤولين وضع معايير تتطلب تقييم القدرات على التعامل مع الضغوط والتواصل الفعّال.

---

[236] العبيدي، ع. (2021). استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص. **مجلة الموارد البشرية**، 11(2)، 44-60.

**ثانيًا**، تُسهم الجدارة الإدارية في تعزيز ثقافة دعم الصحة النفسية. عندما يكون القادة مثلاً في تعزيز أهمية الصحة النفسية، فإنهم يُلهمون الموظفين لتقدير هذه الجوانب، مما يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية.

**علاوة** على ذلك، يمتلك القادة ذوو الجدارة الإدارية القدرة على تقديم توجيه فعال في التقييم. يُمكنهم تحديد الأساليب المناسبة لجمع المعلومات حول الصحة النفسية والتأكد من أن هذه الجوانب تُؤخذ بعين الاعتبار في عملية التقييم [237].

كما يتطلب دمج الصحة النفسية في تقييم الأداء وجود مهارات خاصة لدى القادة لفهم التحديات النفسية التي قد يواجهها الموظفون. يُمكن للقادة ذوي الجدارة الإدارية تدريب فرقهم على التعرف على علامات الإجهاد والقلق، مما يُساعد في تقديم الدعم المناسب.

**أيضًا**، تُعتبر التغذية الراجعة جزءًا أساسيًا من تقييم الأداء. القادة الذين يتمتعون بالجدارة الإدارية قادرون على تقديم تغذية راجعة بناءة تأخذ بعين الاعتبار الصحة النفسية، مما يساعد الموظفين على تحسين أدائهم في بيئة داعمة [238].

علاوة على ذلك، تُعزز الجدارة الإدارية من قدرة القادة على مراقبة التقدم وتعديل الاستراتيجيات. من خلال جمع البيانات وتحليلها، يمكنهم تعديل الاستراتيجيات والخطط لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

**وأخيرًا**، يمكن للقادة ذوي الجدارة الإدارية العمل على تطوير برامج دعم الصحة النفسية، مثل ورش العمل والدورات التدريبية، التي تُعزز من الوعي بأهمية الصحة النفسية وتساعد الموظفين على التعامل مع الضغوط [239].

---

237) Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014). Strategic Human Resource Management**. International Journal of Human Resource Management**, 25(1), 3-17.
238) Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: A review and research agenda. **International Journal of Human Resource Management**, 22(1), 22-37.
239) Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). Globalizing Human Resource Management**. Journal of International Business Studies,** 47(5), 593-601.

**في الختام**، يمكن القول إن الجدارة الإدارية تلعب دورًا حيويًا في ضمان تطبيق تقييم أداء شامل يأخذ بعين الاعتبار الصحة النفسية. من خلال تحديد معايير شاملة، وتعزيز ثقافة الدعم، وتقديم توجيه فعال، وتطوير مهارات التقييم، وتوفير التغذية الراجعة، يمكن للقادة تحسين أداء الموظفين وضمان رفاهيتهم النفسية. إن الاستثمار في الجدارة الإدارية هو استثمار في النجاح المؤسسي والرفاهية العامة للموظفين.

**جدول 49: أسئلة اختيار من متعدد – إدارة الأداء والصحة النفسية**

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هو العنصر الأساسي الذي تعززه الصحة النفسية في بيئات العمل؟ | الإنتاجية | الرواتب | التوظيف | التقييم السنوي |
| 2 | كيف تؤثر الصحة النفسية الجيدة على الموظفين؟ | تزيد من التوتر | تعزز الإبداع | تقلل من التعاون | تقلل من التركيز |
| 3 | ما هي النتيجة المحتملة للمشكلات النفسية في العمل؟ | زيادة الدافع | انخفاض التغيب | انخفاض الأداء | تحسين العلاقات |
| 4 | ما هو أحد معايير تقييم الأداء الذي يجب مراعاته؟ | الصحة النفسية | عدد ساعات العمل | الرواتب | المهارات التقنية |
| 5 | كيف يمكن للمنظمات دعم الصحة النفسية خلال عمليات التقييم؟ | تجاهل العواطف | تقديم الدعم العاطفي | تقليل التغذية الراجعة | التركيز على الأرقام فقط |
| 6 | ما هو الدور الذي تلعبه الجدارة الإدارية في تقييم الأداء؟ | تقليل الرواتب | ضمان تطبيق نظام تقييم شامل | تحسين بيئة العمل | زيادة عدد الموظفين |
| 7 | لماذا يعتبر دعم الصحة النفسية مهمًا في تقييم الأداء؟ | لأنه يقلل من الإنتاجية | لأنه يعزز الرضا والإنتاجية | لأنه يزيد من المنافسة | لأنه يقلل من التكاليف |
| 8 | أي من التالي يمكن أن يُعتبر استراتيجية لدعم الصحة النفسية خلال التقييم؟ | تقديم تقييمات صارمة | التغذية الراجعة البناءة | تقليل الاجتماعات | التركيز على الأخطاء فقط |
| 9 | كيف يؤثر التركيز على الصحة النفسية على | يؤدي إلى | يحسن من | يزيد من | يسبب التوتر |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | نتائج العمل؟ | انخفاض الأداء | النتائج | التغيب | |
| 10 | ما هو الهدف الرئيسي من دمج الصحة النفسية في استراتيجيات تقييم الأداء؟ | تحسين الأرباح | تحقيق رؤية شاملة | تقليل التكاليف | زيادة الحضور |

جدول 50: أسئلة الصح والخطأ- إدارة الأداء والصحة النفسية

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
|---|---|---|---|
| 1 | الصحة النفسية الجيدة تؤثر إيجابيًا على الإنتاجية في العمل. | | |
| 2 | المشكلات النفسية قد تؤدي إلى زيادة التغيب عن العمل. | | |
| 3 | يجب تجاهل الصحة النفسية أثناء تقييم أداء الموظفين. | | |
| 4 | الدعم العاطفي للموظفين يمكن أن يحسن مستوى الرضا الوظيفي. | | |
| 5 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في تطبيق تقييم شامل يأخذ في الاعتبار الصحة النفسية. | | |
| 6 | يمكن أن يؤدي التركيز على الصحة النفسية إلى تحسين العلاقات بين الزملاء. | | |
| 7 | يعد تقييم الأداء الشامل ضروريًا لفهم تأثير الصحة النفسية على الإنتاجية. | | |
| 8 | الصحة النفسية لا تلعب دورًا في تعزيز الإبداع في العمل. | | |
| 9 | يمكن أن تساهم آليات تقييم الأداء في دعم الصحة النفسية للموظفين. | | |
| 10 | التركيز على الصحة النفسية يؤدي إلى تقليل الإنهاك والإجهاد في العمل. | | |

جدول 51: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد- إدارة الأداة والصحة النفسية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هو العنصر الأساسي الذي تعززه الصحة النفسية في بيئات العمل؟ | أ) الإنتاجية |
| 2 | كيف تؤثر الصحة النفسية الجيدة على الموظفين؟ | ب) تعزز الإبداع |
| 3 | ما هي النتيجة المحتملة للمشكلات النفسية في العمل؟ | ج) انخفاض الأداء |
| 4 | ما هو أحد معايير تقييم الأداء الذي يجب مراعاته؟ | أ) الصحة النفسية |
| 5 | كيف يمكن للمنظمات دعم الصحة النفسية خلال عمليات التقييم؟ | ب) تقديم الدعم العاطفي |
| 6 | ما هو الدور الذي تلعبه الجدارة الإدارية في تقييم الأداء؟ | ب) ضمان تطبيق نظام تقييم شامل |
| 7 | لماذا يعتبر دعم الصحة النفسية مهمًا في تقييم الأداء؟ | ب) لأنه يعزز الرضا والإنتاجية |
| 8 | أي من التالي يمكن أن يُعتبر استراتيجية لدعم الصحة النفسية خلال التقييم؟ | ب) التغذية الراجعة البناءة |
| 9 | كيف يؤثر التركيز على الصحة النفسية على نتائج العمل؟ | ب) يحسن من النتائج |
| 10 | ما هو الهدف الرئيسي من دمج الصحة النفسية في استراتيجيات تقييم الأداء؟ | ب) تحقيق رؤية شاملة |

جدول 52: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ– إدارة الأداة والصحة النفسية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | الصحة النفسية الجيدة تؤثر إيجابيًا على الإنتاجية في العمل. | صحيح |
| 2 | المشكلات النفسية قد تؤدي إلى زيادة التغيب عن العمل. | صحيح |
| 3 | يجب تجاهل الصحة النفسية أثناء تقييم أداء الموظفين. | خطأ |
| 4 | الدعم العاطفي للموظفين يمكن أن يحسن مستوى الرضا الوظيفي. | صحيح |
| 5 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في تطبيق تقييم شامل يأخذ في الاعتبار الصحة النفسية. | خطأ |
| 6 | يمكن أن يؤدي التركيز على الصحة النفسية إلى تحسين العلاقات بين الزملاء. | صحيح |
| 7 | يعد تقييم الأداء الشامل ضروريًا لفهم تأثير الصحة النفسية على الإنتاجية. | صحيح |
| 8 | الصحة النفسية لا تلعب دورًا في تعزيز الإبداع في العمل. | خطأ |
| 9 | يمكن أن تساهم آليات تقييم الأداء في دعم الصحة النفسية للموظفين. | صحيح |
| 10 | التركيز على الصحة النفسية يؤدي إلى تقليل الإنهاك والإجهاد في العمل. | صحيح |

# الفصل الرابع عشر: الاتجاهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية

# Chapter Fourteen: Future Trends in Human Resource Management

## الأهداف المتوقعة من القارئ في نهاية الفصل:

- إدراك كيفية تأثير التغيرات التكنولوجية والسوقية على استراتيجيات إدارة الموظفين.
- التعرف على كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف والتدريب وتحليل بيانات الأداء.
- فهم كيف يؤثر التركيز على الرفاهية النفسية والدعم العاطفي على رضا الموظفين وأدائهم.
- إدراك أهمية إنشاء بيئات عمل تعزز الصحة النفسية وتوازن العمل والحياة.
- فهم كيف يمكن للقادة تطوير مهاراتهم وابتكار استراتيجيات جديدة للتكيف مع التغيرات السريعة في عالم الأعمال.

**تمهيد: Introduction**

تُعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من المجالات الأكثر ديناميكية في عالم الأعمال، حيث تواجه تحولات مستقبلية تتطلب من المنظمات التكيف مع التغيرات السريعة في التكنولوجيا والسوق. تبرز أهمية استكشاف هذه التحولات لفهم كيفية تأثيرها على إدارة الموظفين وتعزيز الأداء المؤسسي.

يعد الذكاء الاصطناعي من أبرز التقنيات التي تُحدث ثورة في إدارة الموظفين، حيث يُستخدم لتحليل البيانات وتحسين عمليات التوظيف والتدريب. هذه التقنيات توفر رؤى دقيقة حول أداء الموظفين وتساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يعزز من الكفاءة والفعالية.

كما تتجه الاتجاهات المستقبلية في التعامل مع الموظفين نحو منظور نفسي يركز على الرفاهية النفسية والدعم العاطفي. هذا التوجه يُعزز من أهمية تقديم الدعم النفسي للموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

على مستوى عالمي، تزداد التوجهات نحو توفير بيئات عمل صحية نفسياً، مما يُعكس أهمية الصحة النفسية كعنصر أساسي في استراتيجيات الموارد البشرية. تتطلب هذه البيئات التركيز على التوازن بين العمل والحياة، وتعزيز ثقافة الدعم والتعاون.

تلعب الجدارة الإدارية دورًا حيويًا في مواجهة التحديات المستقبلية التي تواجهها المؤسسات في عالم العمل المتغير. يتطلب ذلك من القادة تطوير مهاراتهم وابتكار استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات السريعة.

سيتناول هذا الفصل التحولات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية، الذكاء الاصطناعي في إدارة الموظفين وتحليل البيانات، الاتجاهات المستقبلية في التعامل مع الموظفين من منظور نفسي، التوجهات العالمية

في توفير بيئات عمل صحية نفسياً، والتحديات المستقبلية للجدارة الإدارية. من خلال هذا العرض، نهدف إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية الاستعداد لمستقبل إدارة الموارد البشرية وتعزيز فعالية المؤسسات في عالم متغير.

## 14.1. التحولات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية:

**Future Transformations in Human Resource Management**

تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات، ومع تطور بيئات العمل والتكنولوجيا، تطرأ تحولات مستقبلية تؤثر بشكل كبير على استراتيجيات وعمليات الموارد البشرية. في هذا النص، سنستعرض أبرز هذه التحولات.

1. **التحول الرقمي:** من المتوقع أن يستمر التحول الرقمي في التأثير على إدارة الموارد البشرية. ستعتمد المؤسسات بشكل متزايد على أنظمة إدارة الموارد البشرية المستندة إلى السحابة، مما يسهل الوصول إلى البيانات وتحليلها. ستتيح هذه الأنظمة لأقسام الموارد البشرية تحسين عمليات التوظيف، والتدريب، والتقييم.

2. **الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:** سيساهم الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف من خلال تحليل السير الذاتية ومقابلات العمل. ستساعد تقنيات التعلم الآلي على تحديد أفضل المرشحين بناءً على البيانات التاريخية، مما يُحسن من جودة التوظيف ويقلل من التحيز [(240)].

3. **المرونة في العمل:** مع تزايد الاعتماد على العمل عن بُعد، ستتحول إدارة الموارد البشرية لتبني نماذج عمل مرنة. ستتطلب هذه النماذج سياسات جديدة لدعم التوازن بين العمل والحياة، وتحسين تجربة الموظفين.

---

[240]) Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? **Journal of Management**, 32(6), 898-925.

**4. التركيز على الصحة النفسية والرفاهية:** ستصبح الصحة النفسية والرفاهية جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الموارد البشرية. ستقوم المؤسسات بتطوير برامج دعم نفسي ورفاهية لتعزيز الصحة النفسية للموظفين، مما يسهم في تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.

**5. تنوع الشمولية:** سيساهم التركيز على التنوع والشمولية في تحسين بيئات العمل. ستعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير سياسات تعزز من التنوع في الفرق وتعزز من الشمولية، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار وزيادة رضا الموظفين [241].

**6. التعلم المستمر والتطوير المهني:** ستنمو أهمية التعلم المستمر وتطوير المهارات في مكان العمل. ستقوم المؤسسات بتبني برامج تدريبية مرنة ومتنوعة، مما يُساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل.

**7. التحليل البياني للموارد البشرية:** سيصبح التحليل البياني جزءًا لا يتجزأ من اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية. من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالموظفين، يمكن للإدارات تحديد الاتجاهات وتطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء.

**8. القيادة التحويلية:** سيزداد التركيز على القيادة التحويلية، حيث يتطلب من القادة تحفيز الفرق وتهيئتهم للتغيير. ستحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تطوير مهارات القيادة لدى المديرين لضمان نجاح التحولات المستقبلية [242].

**وبالتالي** تُعتبر التحولات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية ضرورية لمواكبة التغيرات السريعة في بيئات العمل. من خلال الاعتماد على التكنولوجيا، وتعزيز الصحة النفسية، وتحقيق التنوع والشمولية، ستتمكن

[241] الصالح، ه. (2021). استراتيجيات التوظيف الحديثة في الشركات الكبرى. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 18(3)، 99-115.
[242] البرنس، م. (2023). إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات. **مجلة دراسات الأعمال والإدارة**، 15(2)، 112-130.

المؤسسات من تحسين أداء موظفيها وضمان نجاحها المستدام. إن الاستثمار في هذه التحولات هو استثمار في مستقبل المؤسسات ونجاحها في عالم متغير.

## 14.2. الذكاء الاصطناعي في إدارة الموظفين وتحليل البيانات:

**Artificial Intelligence in Employee Management and Data Analysis**

يُعتبر الذكاء الاصطناعي (AI) من أبرز التقنيات التي تُحدث ثورة في إدارة الموظفين وتحليل البيانات. حيث يُستخدم لتحسين العمليات، وتعزيز اتخاذ القرارات، وزيادة الكفاءة في بيئات العمل. في هذا النص، سنستعرض كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموظفين مع مثال تطبيقي.

### 14.2.1. تحسين عمليات التوظيف:

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل السير الذاتية للمرشحين، حيث تقوم الأنظمة بتحليل البيانات لتحديد أفضل المتقدمين بناءً على المهارات والخبرات المطلوبة. من خلال خوارزميات تعلم الآلة، تستطيع هذه الأنظمة التعلم من البيانات السابقة وتحسين دقتها بمرور الوقت [243].

**مثال:** تستخدم شركة Unilever الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف الخاصة بها. حيث تعتمد على أدوات تحليل البيانات لتقييم المرشحين من خلال اختبارات عبر الإنترنت ومقابلات فيديو، مما يساعدها في تقليل التحيز وزيادة دقة اختيار الموظفين.

تُعتبر التحولات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية ضرورية لمواكبة التغيرات في بيئات العمل، حيث تشمل التحول الرقمي، استخدام الذكاء الاصطناعي، تعزيز المرونة، والتركيز على الصحة النفسية والتنوع. من خلال اعتماد هذه التحولات، يمكن للمؤسسات تحسين أداء موظفيها وضمان النجاح المستدام. يُظهر الذكاء الاصطناعي بشكل خاص كيف يمكن تحسين عمليات التوظيف من خلال تحليل البيانات واختيار المرشحين بشكل أكثر دقة، كما هو الحال في تجربة شركة.Unilever

[243] الناصري، ج. (2020). تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية. **مجلة البحث الإداري**، 8(4)، 50-65.

### 14.2.2 تحليل بيانات الأداء:

يُمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات أداء الموظفين بشكل دوري. من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالإنتاجية، يمكن للمديرين التعرف على الأنماط والتوجهات، مما يساعد في تقديم تغذية راجعة بناءة وتحديد مجالات التحسين [244].

### 14.2.3. توقع الاحتياجات التدريبية:

يمكن للذكاء الاصطناعي تحليل بيانات الأداء لتحديد الفجوات في المهارات وتوقع الاحتياجات التدريبية المستقبلية. من خلال تحليل البيانات التاريخية، يمكن للأنظمة تحديد المهارات التي يحتاجها الموظفون لتعزيز أدائهم.

### 14.2.4. تعزيز تجربة الموظف:

يمكن للذكاء الاصطناعي تحسين تجربة الموظف من خلال تخصيص برامج التدريب والتوجيه بناءً على احتياجاتهم الفردية. كما يمكن استخدام الدردشات الذكية (Chatbots) للإجابة على استفسارات الموظفين بشكل فوري، مما يُحسن من مستوى الخدمة.

Chatbotsهي برامج حوارية تستخدم الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع المستخدمين عبر النص أو الصوت، وتساعد في تقديم الدعم، والإجابة على الأسئلة، وأتمتة المهام المختلفة بشكل سريع وفعال.

### 14.2.5. تحليل بيانات الصحة النفسية:

يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الصحة النفسية للموظفين، مثل استبيانات الرضا والتوتر. من خلال تحليل هذه البيانات، يمكن للإدارات تحديد المشكلات المحتملة وتقديم الدعم المناسب [245].

---

[244] الحسيني، ز. (2019). دور القيادة في تعزيز الإبداع المؤسسي. **مجلة الإدارة في العالم العربي**، 12(3)، 75-88.

[245] Cascio, W. F. (2016). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. **Journal of Business and Psychology**, 31(1), 1-12.

**وبالتالي** يُعتبر الذكاء الاصطناعي أداة قوية في إدارة الموظفين وتحليل البيانات. من خلال تحسين عمليات التوظيف، وتحليل الأداء، وتوقع الاحتياجات التدريبية، وتعزيز تجربة الموظف، يُمكن للمؤسسات تحقيق كفاءة أعلى وبيئة عمل أفضل. مثال شركة Unilever يُظهر كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُحدث فرقًا حقيقيًا في عمليات إدارة الموارد البشرية. إن الاستثمار في هذه التقنية يُعد استثمارًا في مستقبل المؤسسات ونجاحها.

### 14.3. الاتجاهات المستقبلية في التعامل مع الموظفين من منظور نفسي:

**Future Trends in Employee Interaction from a Psychological Perspective.**

تتطور بيئات العمل باستمرار، مما يتطلب من المؤسسات إعادة تقييم استراتيجياتها في التعامل مع الموظفين، خاصة من المنظور النفسي. في هذا النص، سنتناول أبرز الاتجاهات المستقبلية التي تؤثر على كيفية تعامل المؤسسات مع موظفيها.

1. **التركيز على الصحة النفسية والرفاهية:** من المتوقع أن يصبح التركيز على الصحة النفسية جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الموارد البشرية. ستقوم المؤسسات بتطوير برامج دعم نفسي متكاملة، تشمل ورش العمل، والجلسات الاستشارية، والتدريب على إدارة الضغوط. الهدف هو خلق بيئة عمل صحية تعزز من رفاهية الموظفين.

2. **التوازن بين العمل والحياة:** ستزداد أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة في المستقبل. ستتجه المؤسسات نحو اعتماد سياسات مرنة، مثل العمل عن بُعد وساعات العمل المرنة، مما يُساهم في تخفيف الضغوط النفسية ويعزز من رضا الموظفين.

3. **التخصيص الفردي للتجربة الوظيفية:** سيركز التعامل مع الموظفين على تخصيص التجربة الوظيفية بناءً على احتياجات كل فرد. من خلال استخدام البيانات وتحليلها، يمكن للمؤسسات تصميم برامج تدريب وتطوير مخصصة تلبيةً لاحتياجات الموظفين النفسية والمهنية [246].

4. **تطوير مهارات القيادة الرفيقة:** ستزداد الحاجة إلى القادة الذين يتمتعون بمهارات القيادة الرفيقة، والذين يدركون أهمية دعم الصحة النفسية للموظفين. سيكون القادة في المستقبل مسؤولين عن خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل الفرق.

5. **التكنولوجيا والدعم النفسي:** سيكون للتكنولوجيا دور كبير في تقديم الدعم النفسي للموظفين. ستُستخدم التطبيقات والبرامج الذكية لتوفير الموارد النفسية، مثل تقنيات الاسترخاء والتأمل، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى الاستشارات النفسية عبر الإنترنت [247].

6. **تعزيز الثقافة الشاملة:** ستكون المؤسسات أكثر وعيًا بأهمية تعزيز ثقافة الشمولية، مما يعني احترام وتقدير التنوع في مكان العمل. هذا سيُساهم في تعزيز الروابط بين الموظفين وتقليل الضغوط النفسية الناتجة عن التمييز أو عدم الانتماء.

7. **التقييم المستمر للصحة النفسية:** ستتجه المؤسسات نحو إجراء تقييمات دورية للصحة النفسية للموظفين. من خلال استبيانات ومقابلات، يمكن تحديد الضغوط والتحديات التي قد تواجه الموظفين، مما يساعد في تقديم الدعم المناسب بشكل فوري.

[246]) السالم، ف. (2022). التحول الرقمي وأثره على إدارة الموارد البشرية. **مجلة البحوث الإدارية**، 10(1)، 18-30.
[247]) الناصري، ج. (2020). تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية. **مجلة البحث الإداري**، 8(4)، 50-65.

**8. التطوير المهني المستمر:** سيُعتبر التطوير المهني المستمر جزءًا أساسيًا من التجربة الوظيفية. ستُقدم المؤسسات فرصًا للتعلم والتطور، مما يُساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة شعورهم بالإنجاز والرضا [248].

**وبالتالي** تتجه المؤسسات نحو تبني استراتيجيات جديدة في التعامل مع الموظفين من منظور نفسي، مما يُسهم في تحسين الصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين. من خلال التركيز على الصحة النفسية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، وتخصيص التجربة الوظيفية، وتعزيز الثقافة الشاملة، ستتمكن المؤسسات من خلق بيئة عمل إيجابية ومُنتجة. إن الاستثمار في هذه الاتجاهات هو استثمار في مستقبل الموظفين ونجاح المؤسسات.

### 14.4. التوجهات العالمية في توفير بيئات عمل صحية نفسياً:

**Global Trends in Providing Psychologically Healthy Work Environments.**

تُعتبر بيئات العمل الصحية نفسياً عنصرًا حيويًا في تعزيز رفاهية الموظفين وزيادة الإنتاجية. مع تزايد الوعي بأهمية الصحة النفسية، تتبنى العديد من المؤسسات حول العالم استراتيجيات جديدة لتحقيق هذا الهدف. في هذا النص، سنستعرض أبرز التوجهات العالمية في هذا المجال مع أمثلة عملية.

**1. زيادة الوعي بالصحة النفسية:** تُعتبر التوعية بالصحة النفسية خطوة أساسية نحو توفير بيئة عمل صحية. تقوم المؤسسات بإجراء حملات توعية وورش عمل لتعريف الموظفين بأهمية الصحة النفسية وكيفية التعامل مع الضغوط اليومية. **مثال:** شركة ديلويت (Deloitte) قامت بإطلاق برنامج يسمى "Mind Matters" الذي يهدف إلى تعزيز الوعي بالصحة النفسية وتقديم الموارد اللازمة للموظفين.

---

[248] السالم، ف. (2022). التحول الرقمي وأثره على إدارة الموارد البشرية. **مجلة البحوث الإدارية**، 10(1)، 18-30.

2. **المرونة في العمل:** تزداد أهمية توفير خيارات العمل المرنة، مثل العمل عن بُعد وساعات العمل المرنة. يساعد ذلك الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما يقلل من الضغوط النفسية. **مثال:** غوغل (Google) تقدم برامج للعمل عن بُعد وتتيح للموظفين اختيار ساعات العمل التي تناسبهم، مما يُعزز من رضاهم ويقلل من مستويات التوتر [249].

3. **توفير برامج الدعم النفسي:** تقوم العديد من الشركات بتوفير برامج دعم نفسي مثل الاستشارات النفسية، والمساعدة في إدارة الضغوط، وورش العمل التدريبية. هذه البرامج تهدف إلى تقديم الدعم المباشر للموظفين. **مثال:** شركة SAP توفر برنامج "Employee Assistance Program" الذي يقدم استشارات نفسية ودعمًا للأمور الشخصية والمهنية.

4. **تعزيز ثقافة الشمولية:** تُعتبر الشمولية جزءًا أساسيًا من توفير بيئة عمل صحية نفسياً. تسعى المؤسسات إلى تعزيز التنوع والاحترام بين الموظفين، مما يُسهم في خلق بيئة إيجابية. **مثال:** شركة بي بي (BP) تروج لثقافة شمولية من خلال برامجها التي تعزز من التنوع وتشجع على الحوار المفتوح بين الموظفين [250].

5. **تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي:** تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الموظفين وتقديم رؤى حول صحتهم النفسية. يمكن أن تساعد هذه التقنيات المؤسسات في تحديد المشاكل بشكل مبكر وتقديم الدعم المناسب. **مثال:** شركة IBM تستخدم الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات الموظفين وتحديد أنماط الإجهاد، مما يسمح لها بتقديم الدعم في الوقت المناسب.

6. **تعزيز الأنشطة الاجتماعية:** تعتبر الأنشطة الاجتماعية والتفاعلية جزءًا مهمًا من تعزيز الروابط بين الموظفين. تنظيم الفعاليات الاجتماعية يمكن أن يُحسن من الروح المعنوية ويُخفف من الضغوط. **مثال:**

---

[249] السماك، م. (2022). أثر برامج التدريب على تطوير الأداء الوظيفي. **المجلة العربية للإدارة**، 41(2)، 37-50.
[250] العلي، س. (2021). إدارة المواهب: تحديات واستراتيجيات. **مجلة العلوم الإدارية**، 15(3)، 89-101.

شركة زابوس (Zappos) تُنظم فعاليات اجتماعية بانتظام لتعزيز التواصل بين الموظفين، مما يُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية [251].

**وبالتالي** تتجه التوجهات العالمية نحو توفير بيئات عمل صحية نفسياً من خلال زيادة الوعي، وتوفير المرونة، وتقديم برامج الدعم النفسي، وتعزيز ثقافة الشمولية. من خلال هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تحسين صحة موظفيها النفسية وزيادة إنتاجيتهم. إن الاستثمار في بيئات العمل الصحية هو استثمار في نجاح المؤسسة واستدامتها.

### 14.5. الجدارة الإدارية: التحديات المستقبلية للجدارة الإدارية في عالم العمل المتغير:

**Managerial Competence: Future Challenges of Competence in a Changing Work Environment**

تعتبر الجدارة الإدارية عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم العمل. مع تطور التكنولوجيا، وتغير توقعات الموظفين، وزيادة التركيز على الصحة النفسية، تواجه الإدارات العديد من التحديات. في هذا النص، سنستعرض أبرز التحديات المستقبلية للجدارة الإدارية.

1. **التكيف مع التكنولوجيا المتقدمة:** مع التقدم السريع في التكنولوجيا، يتعين على القادة تطوير مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية. يجب أن يكون لديهم القدرة على فهم كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي والتحليل البياني على اتخاذ القرارات الإدارية.

2. **إدارة التنوع والشمولية:** يتزايد التنوع في بيئات العمل، مما يتطلب من القادة أن يكونوا قادرين على إدارة فرق متعددة الثقافات والخلفيات. يجب عليهم تطوير استراتيجيات تعزز من الشمولية وتضمن مشاركة جميع الموظفين [252].

Zappos هي شركة أمريكية متخصصة في بيع الأحذية والملابس عبر الإنترنت، وتشتهر بتقديم خدمة العملاء الاستثنائية وبيئة العمل المبتكرة. تأسست في عام 1999، وأصبحت جزءًا من شركة أمازون في عام 2009، مع التركيز على تقديم تجربة تسوق فريدة وممتعة.

---

[251] المسعودي، ر. (2023). دور القيادة التحولية في تحسين بيئة العمل. **مجلة الإدارة العامة**، 17(1)، 54-70.

**3. تحقيق التوازن بين العمل والحياة:** تتزايد أهمية تحقيق التوازن بين العمل والحياة للموظفين. يجب على القادة أن يكونوا مرنين في استراتيجيات إدارة الوقت وأن يدعموا خيارات العمل المرنة، مما يتطلب مهارات جديدة في إدارة الفرق عن بُعد.

**4. التركيز على الصحة النفسية:** مع تزايد الوعي بالصحة النفسية، يجب على القادة أن يكونوا مستعدين لتقديم الدعم النفسي للموظفين. هذا يتطلب مهارات في التعرف على علامات الإجهاد والقلق، وتطوير برامج دعم فعالة.

**5. تغير توقعات الموظفين:** تتغير توقعات الموظفين بشكل مستمر، مما يتطلب من القادة فهم ما يحفزهم ويؤثر على رضاهم. يجب أن يكونوا قادرين على التكيف مع هذه التغيرات وتقديم تجارب عمل مخصصة [253].

**6. قيادة الابتكار:** تتطلب بيئات العمل الحديثة من القادة أن يكونوا محفزين للابتكار. يجب عليهم خلق بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم، مما يتطلب مهارات جديدة في الإدارة.

**7. تقييم الأداء المستمر:** يتجه الكثير من المؤسسات نحو نظام تقييم الأداء المستمر بدلاً من التقييم السنوي التقليدي. يجب على القادة تطوير مهاراتهم في تقديم التغذية الراجعة الفورية وبناء علاقات قوية مع الموظفين [254].

[252]) المرزوقي، ن. (2020). استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات الحكومية. **مجلة الموارد البشرية**، 10(2)، 45-62.

[253]) Sparrow, P., & Cooper, C. (2014). The workforce is changing: A new model for human resource management. **Journal of Human Resource Management**, 26(2), 145-156.

[254]) Kaufman, B. E. (2016). Theoretical perspectives on work and the employment relationship. **Industrial Relations Research Association**, 49(1), 1-24.

**8. إدارة التغيير**: ستظل التغييرات جزءًا لا يتجزأ من عالم العمل، مما يتطلب من القادة مهارات قوية في إدارة التغيير. يجب أن يكونوا قادرين على توجيه الفرق خلال الفترات الانتقالية وضمان استمرارية الأداء [255].

**تواجه الجدارة الإدارية** تحديات كبيرة في عالم العمل المتغير. من خلال التكيف مع التكنولوجيا، وإدارة التنوع، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، والتركيز على الصحة النفسية، يجب على القادة تطوير المهارات اللازمة لمواجهة هذه التحديات. إن الاستثمار في تطوير الجدارة الإدارية هو استثمار في نجاح المؤسسة واستدامتها في المستقبل.

---

[255]) اليوسف، م. (2022). العلاقة بين القيادة والتحفيز في بيئة العمل. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 15(1)، 34-46.

جدول 53: أسئلة اختيار من متعدد– الاتجاهات المستقبلية في غدارة الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هي التقنية الأكثر تأثيرًا في إدارة الموارد البشرية حاليًا؟ | الذكاء الاصطناعي | قواعد البيانات | الشبكات الاجتماعية | التحليلات المتقدمة |
| 2 | كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُساهم في تحسين عملية التوظيف؟ | تقليل التكاليف | تحليل البيانات | زيادة عدد المتقدمين | تحسين التواصل |
| 3 | ما هو التركيز الرئيسي في الاتجاهات المستقبلية لإدارة الموظفين؟ | الأداء المالي | الرفاهية النفسية | التوظيف السريع | زيادة الإنتاجية |
| 4 | أي من التالي يُعتبر عنصرًا أساسيًا في بيئات العمل الصحية نفسيًا؟ | زيادة الرواتب | الدعم العاطفي | ساعات العمل الطويلة | المنافسة الشديدة |
| 5 | ما الهدف من تحليل البيانات في إدارة الموارد البشرية؟ | تقليل عدد الموظفين | تحسين الأداء | زيادة التكاليف | تقليل التدريب |
| 6 | ما هي إحدى التحديات التي تواجه القادة في عالم العمل المتغير؟ | تطوير المهارات | التوظيف السريع | تقليل الأعباء | زيادة التكاليف |
| 7 | كيف يساهم الدعم النفسي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟ | تقليل الإنتاجية | زيادة التوتر | رفع مستوى الرضا | زيادة المنافسة |
| 8 | ما هو الدور الأساسي للجدارة الإدارية في المؤسسات؟ | تحسين الرواتب | مواجهة التحديات | تقليل الإجازات | تقليل حجم العمل |
| 9 | ما هو العنصر الأكثر أهمية في تعزيز ثقافة التعاون بين الموظفين؟ | الرواتب المرتفعة | الدعم العاطفي | المنافسة | التقييمات السنوية |

| 10 | كيف يمكن للمؤسسات الاستعداد لمستقبل إدارة الموارد البشرية؟ | تقليل التدريب | الابتكار في الاستراتيجيات | زيادة الأعباء | الاعتماد على التكنولوجيا فقط |
|---|---|---|---|---|---|

جدول 54: أسئلة الصح والخطأ– الاتجاهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | صحيح | خطأ |
|---|---|---|---|
| 1 | الذكاء الاصطناعي يُستخدم فقط في تحسين الإنتاجية. | | |
| 2 | الرفاهية النفسية للموظفين تؤثر على أدائهم الوظيفي. | | |
| 3 | بيئات العمل الصحية نفسيًا تتطلب تركيزًا على التوازن بين العمل والحياة. | | |
| 4 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في مواجهة التحديات المستقبلية. | | |
| 5 | تحليل البيانات يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة في إدارة الموارد البشرية. | | |
| 6 | الدعم العاطفي للموظفين ليس له تأثير على الرضا الوظيفي. | | |
| 7 | يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُساهم في تحسين عمليات التوظيف. | | |
| 8 | التركيز على الأداء المالي هو الأولوية الوحيدة في إدارة الموارد البشرية. | | |
| 9 | تحتاج المؤسسات إلى الابتكار لمواجهة تغيرات السوق المستقبلية. | | |
| 10 | التواصل الفعال بين الفرق لا يؤثر على مستوى الابتكار في المؤسسة. | | |

جدول 55: مفتاح التصحيح لأسئلة اختيار من متعدد– الاتجاهات المستقبلية في إدارة الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هي التقنية الأكثر تأثيرًا في إدارة الموارد البشرية حاليًا؟ | أ) الذكاء الاصطناعي |
| 2 | كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُساهم في تحسين عملية التوظيف؟ | ب) تحليل البيانات |
| 3 | ما هو التركيز الرئيسي في الاتجاهات المستقبلية لإدارة الموظفين؟ | ب) الرفاهية النفسية |
| 4 | أي من التالي يُعتبر عنصرًا أساسيًا في بيئات العمل الصحية نفسيًا؟ | ب) الدعم العاطفي |
| 5 | ما الهدف من تحليل البيانات في إدارة الموارد البشرية؟ | ب) تحسين الأداء |
| 6 | ما هي إحدى التحديات التي تواجه القادة في عالم العمل المتغير؟ | أ) تطوير المهارات |
| 7 | كيف يساهم الدعم النفسي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟ | ج) رفع مستوى الرضا |
| 8 | ما هو الدور الأساسي للجدارة الإدارية في المؤسسات؟ | ب) مواجهة التحديات |
| 9 | ما هو العنصر الأكثر أهمية في تعزيز ثقافة التعاون بين الموظفين؟ | ب) الدعم العاطفي |
| 10 | كيف يمكن للمؤسسات الاستعداد لمستقبل إدارة الموارد البشرية؟ | ب) الابتكار في الاستراتيجيات |

جدول 56: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ– الاتجاهات المستقبلية في إدارة الموارد الشرية

| الرقم | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | الذكاء الاصطناعي يُستخدم فقط في تحسين الإنتاجية. | خطأ |
| 2 | الرفاهية النفسية للموظفين تؤثر على أدائهم الوظيفي. | صحيح |
| 3 | بيئات العمل الصحية نفسيًا تتطلب تركيزًا على التوازن بين العمل والحياة. | صحيح |
| 4 | الجدارة الإدارية ليست مهمة في مواجهة التحديات المستقبلية. | خطأ |
| 5 | تحليل البيانات يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة في إدارة الموارد البشرية. | صحيح |
| 6 | الدعم العاطفي للموظفين ليس له تأثير على الرضا الوظيفي. | خطأ |
| 7 | يمكن للذكاء الاصطناعي أن يُساهم في تحسين عمليات التوظيف. | صحيح |
| 8 | التركيز على الأداء المالي هو الأولوية الوحيدة في إدارة الموارد البشرية. | خطأ |
| 9 | تحتاج المؤسسات إلى الابتكار لمواجهة تغيرات السوق المستقبلية. | صحيح |
| 10 | التواصل الفعال بين الفرق لا يؤثر على مستوى الابتكار في المؤسسة. | خطأ |

## الفصل الخامس عشر : تجربة إدارة الموارد البشرية في غرب آسيا: دروس من سنغافورة واليابان

## Chapter Fifteen: Human Resource Management Experience in West Asia: Lessons from Singapore and Japan

**يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي:**

**تطبيق أفضل الممارسات العالمية.**

**تحقيق تطور مستدام في الأداء.**

**تعزيز الابتكار في استخدام التكنولوجيا.**

**تطوير استراتيجيات مرنة لمواجهة التحديات.**

## تمهيد: Introduction

تعتبر إدارة الموارد البشرية من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. في عصر تتسارع فيه التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، يصبح من الضروري فهم كيفية تطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال.

تستفيد العديد من الدول من التجارب الناجحة لدول أخرى، مثل سنغافورة واليابان، التي حققت تقدمًا ملحوظًا في إدارة الموارد البشرية. تقدم هذه الدول نماذج فعالة تعزز من الأداء وتساعد في استقطاب الكفاءات وتحفيز الموظفين.

سيتناول هذا التمهيد عدة جوانب رئيسية، مثل النماذج الناجحة في إدارة الموارد البشرية، وتوظيف التكنولوجيا لتحسين الأداء، واستراتيجيات التحفيز والمكافآت. كما سنستعرض التحديات التي قد تواجهها المؤسسات عند تطبيق هذه الممارسات، ونطرح رؤى حول آفاق المستقبل في هذا المجال. من خلال ذلك، نهدف إلى تقديم إطار عمل يمكن أن يُعتمد عليه لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

### 8.1. تطبيق نماذج التوظيف الفعالة: "Implementation of Effective Recruitment Models."

تُعتبر استراتيجيات التوظيف في سنغافورة واليابان نموذجًا يحتذى به في غرب آسيا. تعتمد هذه الدول على استخدام تقنيات متقدمة، مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، لتحسين عملية اختيار الموظفين. تتضمن هذه النماذج استخدام أدوات تقييم متعددة، تشمل الاختبارات النفسية والفنية، لضمان اختيار المرشحين الذين يمتلكون المهارات المناسبة والثقافة التنظيمية الصحيحة. يمكن للمؤسسات في غرب آسيا تبني هذه النماذج من خلال تطوير نظام توظيف شامل يركز على الكفاءات المطلوبة. من الضروري أيضًا أن يتم تدريب فرق الموارد البشرية على استخدام هذه التقنيات بشكل فعّال. كما يجب أن تشمل عمليات التوظيف استراتيجيات لجذب المواهب المتنوعة لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة. علاوة على ذلك، يجب أن يكون هناك تواصل فعال بين الإدارات المختلفة لضمان توافق احتياجات العمل مع مهارات الموظفين. من خلال تحسين عمليات التوظيف، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية في السوق[256].

**مثال تطبيقي: تجربة شركة "جيه. بي. مورغان" في سنغافورة**

تسعى شركة "جيه. بي. مورغان" في سنغافورة إلى تحسين عملية التوظيف من خلال تطبيق نماذج متقدمة تعتمد على البيانات. قامت الشركة بتطوير نظام توظيف شامل يركز على الكفاءات المطلوبة في مجالات التمويل والتكنولوجيا. يعتمد النظام على تحليل البيانات الكبيرة لتحديد المهارات الأكثر طلبًا في السوق، مما يساعد على توقع احتياجات القوى العاملة المستقبلية.

تستخدم الشركة أيضًا الذكاء الاصطناعي لتقييم السير الذاتية، حيث يقوم النظام بفحص كل طلب توظيف لتحديد المرشحين الأكثر ملاءمة بناءً على مجموعة من المعايير المحددة مسبقًا. بعد ذلك، يتم استخدام

[256] الزهراني، سعيد. (2023). **إدارة الأعمال الحديثة: الأسس والتطبيقات**. الرياض: دار المريخ.

اختبارات نفسية وفنية لتقييم مهارات المرشحين بشكل أعمق، مما يضمن اختيار الأفراد الذين يتوافقون مع ثقافة الشركة.

علاوة على ذلك، تتبنى "جيه. بي. مورغان" استراتيجيات لجذب المواهب المتنوعة، مثل تنظيم فعاليات للتوظيف في الجامعات والمشاركة في معارض التوظيف. من خلال تعزيز التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة، تضمن الشركة توافق احتياجات العمل مع مهارات الموظفين الجدد.

نتيجة لهذه الاستراتيجيات، تمكنت "جيه. بي. مورغان" من تحسين كفاءة عمليات التوظيف وزيادة نسبة الاحتفاظ بالموظفين. تُعتبر هذه التجربة مثالاً يُحتذى به للمؤسسات في غرب آسيا، حيث يمكن أن تعزز من قدرتها التنافسية في السوق من خلال تحسين عمليات التوظيف[257].

### 8.2. تعزيز برامج التدريب والتطوير: Enhancing Training and Development Programs

تتميز سنغافورة واليابان باستثمار كبير في برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين. يُعتبر التدريب جزءًا أساسيًا من ثقافة العمل في هذين البلدين، حيث يتم التركيز على تطوير المهارات الفنية والقيادية. يمكن للمؤسسات في غرب آسيا الاستفادة من هذه التجارب من خلال إنشاء برامج تدريب متكاملة تشمل ورش العمل والدورات التدريبية المتخصصة. يجب أن تُصمم هذه البرامج بناءً على احتياجات الموظفين وتوجهات السوق. من المهم أيضًا توفير فرص للتعلم المستمر، مثل التعلم الإلكتروني والدورات عبر الإنترنت، مما يسهل على الموظفين تطوير مهاراتهم في أي وقت. كما ينبغي أن تتضمن برامج التدريب تقييمًا دوريًا لقياس فعالية التدريب وتأثيره على الأداء الفردي والجماعي. من خلال الاستثمار في تطوير الموظفين، تستطيع المؤسسات تعزيز ولاءهم وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام[258].

---

[257]) Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). **Marketing Management**. 16th Edition. Pearson.

[258]) العتيبي، فهد. (2022). **استراتيجيات إدارة الأعمال في عصر التحول الرقمي**. جدة: دار الفكر.

**تجربة عملية: برنامج "تطوير القادة" في شركة "باناسونيك" باليابان**

تُعتبر شركة "باناسونيك" مثالًا بارزًا على كيفية تعزيز برامج التدريب والتطوير. قامت الشركة بتطوير برنامج "تطوير القادة" الذي يستهدف الموظفين ذوي الإمكانيات العالية، حيث يُركز البرنامج على تنمية المهارات القيادية والإبداعية.

يتضمن البرنامج مجموعة من الدورات التدريبية التي تتناول مواضيع مثل إدارة الفرق، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والابتكار. يتم تنظيم ورش عمل تفاعلية حيث يُمكن للموظفين مواجهة تحديات حقيقية والعمل ضمن فرق متعددة التخصصات. كما تتضمن الدورات استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني، مما يتيح للموظفين الوصول إلى المحتوى التعليمي في أي وقت ومن أي مكان.

علاوة على ذلك، يتم تقييم فعالية البرنامج من خلال استبيانات دورية تُجمع من المشاركين، بالإضافة إلى قياس تأثير التدريب على الأداء الوظيفي بعد انتهاء البرنامج. تُستخدم هذه البيانات لتحسين محتوى الدورات وتكييفها مع احتياجات الموظفين المتغيرة.

نتيجة لهذا الاستثمار في تطوير الموظفين، تمكنت "باناسونيك" من تعزيز ولاء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما ساهم في تحسين الأداء العام للشركة. تُعتبر هذه التجربة نموذجًا يُحتذى به للمؤسسات في غرب آسيا، حيث يمكن أن تسهم في تطوير قادة المستقبل وتعزيز الابتكار في بيئة العمل[259].

### 8.3. توظيف التكنولوجيا في إدارة الأداء: Utilizing Technology in Performance Management

تستخدم المؤسسات في سنغافورة واليابان تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال في إدارة الأداء. التطبيقات الرقمية وبرامج إدارة الأداء تتيح لرؤساء الفرق تتبع الأداء بشكل مستمر وتقديم تغذية راجعة فورية. يمكن للمؤسسات في غرب آسيا تطبيق أنظمة إدارة الأداء الرقمية التي تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

[259] الحميدي، ناصر. (2021). **إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص**. عمان: دار الشروق.

لتقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي. كما يُنصح بتوفير منصات تفاعلية تسمح للموظفين بتسجيل تقدمهم وتلقي الملاحظات من المديرين. من خلال هذه الأنظمة، يمكن تحديد المشكلات مبكرًا وتقديم الدعم اللازم للموظفين. يجب أن تُعزز هذه الأنظمة ثقافة الشفافية والتواصل المفتوح، مما يسهل على الموظفين فهم توقعات الأداء. علاوة على ذلك، يجب أن يُشجع المديرون على إجراء مناقشات دورية مع فرقهم لتقييم الأداء والتخطيط للتطوير المستقبلي. بتوظيف التكنولوجيا بشكل صحيح، يمكن تحسين فعالية الموظفين وتعزيز ثقافة الأداء العالي داخل المنظمة[260].

**تجربة عملية: نظام "إدارة الأداء" في شركة "نيسان" باليابان**

تُعتبر شركة "نيسان" للسيارات مثالًا ممتازًا على كيفية توظيف التكنولوجيا في إدارة الأداء. قامت "نيسان" بتطوير نظام متكامل لإدارة الأداء يُعرف باسم "نظام الأداء المتكامل"، الذي يعتمد على منصة رقمية تتيح للمديرين والموظفين الوصول إلى معلومات الأداء بسهولة.

يتضمن النظام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تحدد الأهداف الفردية والجماعية. يمكن للموظفين تسجيل تقدمهم على المنصة، مما يتيح لهم تتبع إنجازاتهم وتلقي الملاحظات الفورية من المديرين. يُعزز النظام من ثقافة الشفافية، حيث يمكن للموظفين الاطلاع على تقييماتهم وأداء زملائهم، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

علاوة على ذلك، يشجع النظام المديرين على إجراء مناقشات دورية مع فرقهم، مما يساهم في تقييم الأداء وتخطيط التطوير المستقبلي بشكل فعال. هذه المناقشات تتيح للموظفين فهم توقعات الأداء بشكل أفضل وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف المحددة.

---

260) Drucker, P. F. (2021). **The Essential Drucker: The Best Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management**. HarperBusiness.

نتيجة لتوظيف هذا النظام، تمكنت "نيسان" من تحسين فعالية الموظفين وتعزيز ثقافة الأداء العالي داخل المنظمة. كما أظهرت بيانات الأداء تحسنًا ملحوظًا في الإنتاجية، مما يعكس نجاح الشركة في استخدام التكنولوجيا بشكل فعّال في إدارة الأداء. تُعتبر هذه التجربة نموذجًا يُحتذى به للمؤسسات في غرب آسيا التي تسعى لتحسين أنظمة إدارة الأداء لديها[261].

## 8.4. تطوير بيئة عمل تشجع الابتكار: Developing a Work Environment that Encourages Innovation

تسعى سنغافورة واليابان إلى خلق بيئة عمل تحفز الابتكار والإبداع. يعتمد نجاح المؤسسات في هذين البلدين على قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يمكن للمؤسسات في غرب آسيا تحقيق ذلك من خلال تشجيع ثقافة المشاركة والتعاون بين الفرق المختلفة. ينبغي أن تُتاح للموظفين الفرصة لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرارات. يجب أن تشمل السياسات تحفيزات تشجع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة وتحسين العمليات، مثل مكافآت الابتكار أو الاعتراف العلني بالجهود المتميزة. كما يُنصح بتوفير موارد كافية لدعم المشاريع الجديدة، مثل الوقت والدعم الفني. يجب أيضًا إنشاء منصات لتبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين. من خلال تطوير بيئة عمل تشجع الابتكار، تستطيع المؤسسات تعزيز مرونتها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق[262].

### تجربة عملية: برنامج "ابتكر" في شركة "سوني" باليابان

تُعتبر شركة "سوني" مثالًا بارزًا على كيفية تطوير بيئة عمل تشجع الابتكار. أطلقت الشركة برنامجًا يُعرف باسم "ابتكر" (Inno–Action)، الذي يهدف إلى تعزيز الإبداع بين موظفيها.

261)Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2023). **Organizational Behavior**. 18t

262) Grant, R. M. (2021**). Contemporary Strategy Analysis.** 10th Edition. Wiley.

في إطار هذا البرنامج، يُتاح للموظفين من جميع المستويات الفرصة لتقديم أفكار جديدة ومقترحات لتحسين المنتجات أو العمليات. يتم تنظيم مسابقات دورية، حيث يمكن للموظفين عرض أفكارهم والفوز بمكافآت تحفيزية، مثل الدعم المالي لتنفيذ المشاريع أو الاعتراف العلني في الفعاليات الداخلية.

علاوة على ذلك، توفر "سوني" موارد كافية لدعم الابتكار، مثل الوقت المخصص للبحث والتطوير، والدعم الفني من فرق مختصة. تُشجع الشركة أيضًا على التعاون بين الفرق المختلفة، مما يؤدي إلى تبادل المعرفة والخبرات.

لتسهيل تبادل الأفكار، أنشأت "سوني" منصة إلكترونية تُستخدم لتوجيه الأفكار والمقترحات بين الموظفين. هذه المنصة تسمح للموظفين بالتفاعل مع بعضهم، وتقديم التعليقات، وتطوير الأفكار بشكل جماعي.

نتيجة لهذه الجهود، شهدت "سوني" زيادة ملحوظة في عدد الأفكار المبتكرة المُقدمة، مما ساهم في تحسين المنتجات وزيادة قدرتها التنافسية في السوق. تُعتبر تجربة "سوني" نموذجًا يُحتذى به للمؤسسات في غرب آسيا التي تسعى لتطوير بيئة عمل تشجع الابتكار وتعزز من إبداع موظفيها[263].

[263] السعيد، ليلى. (2024). **التسويق الرقمي وإدارة الأعمال**. القاهرة: دار النشر الجامعي.

**جدول 57: أسئلة اختيار من متعدد– تجربة إدارة الموارد البشرية في غرب آسيا: دروس من سنغفورة واليابان**

| رقم السؤال | السؤال | الخيار أ | الخيار ب | الخيار ج | الخيار د |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ما هي أحد العناصر الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات؟ | التسويق | إدارة الموارد البشرية | الإنتاج | التكنولوجيا |
| 2 | أي من الدولتين حققت تقدمًا ملحوظًا في إدارة الموارد البشرية؟ | الهند | سنغافورة | الصين | روسيا |
| 3 | ما هي إحدى استراتيجيات التحفيز المذكورة؟ | زيادة ساعات العمل | تحسين بيئة العمل | تقليل الأجور | فرض عقوبات |
| 4 | كيف يمكن استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء؟ | من خلال زيادة عدد الاجتماعات | عبر تطبيقات إدارة الأداء الرقمية | بتقليل التواصل بين الفرق | بزيادة الروتين الإداري |
| 5 | ما هو الهدف من توظيف أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية؟ | تقليل التكاليف | زيادة الإنتاج | تحسين فعالية الأداء | تقليل عدد الموظفين |
| 6 | أي من العناصر التالية لا يعتبر جزءًا من إدارة الموارد البشرية؟ | التوظيف | التدريب | الإنتاجية | المكافآت |
| 7 | ما هي إحدى التحديات التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ | توافر التمويل | مقاومة التغيير | زيادة الأرباح | انخفاض الرواتب |
| 8 | أي مما يلي يعتبر نموذجًا ناجحًا في إدارة الموارد | تجاهل الموظفين | استخدام البيانات | تقليل فرص | زيادة عبء العمل |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | البشرية؟ | | لتحليل الأداء | التدريب | |
| 9 | ما هو الهدف من استقطاب الكفاءات؟ | تقليل التكاليف | تعزيز الأداء المؤسسي | تقليل عدد الموظفين | زيادة الروتين الإداري |
| 10 | ما هي إحدى الفوائد المحتملة لتطوير إدارة الموارد البشرية؟ | تحسين الإنتاجية | زيادة التكاليف | تقليل التوظيف | تقليل الابتكار |

**جدول 58: أسئلة صح وخطأ– تجربة إدارة الموارد البشرية غرب آسيا: دروس من سنغافورة واليابان**

| رقم السؤال | السؤال | صح | غلط |
|---|---|---|---|
| 1 | إدارة الموارد البشرية لا تؤثر على أداء المؤسسات. | | |
| 2 | سنغافورة واليابان تعتبران نموذجين ناجحين في إدارة الموارد البشرية. | | |
| 3 | التكنولوجيا لا تلعب أي دور في تحسين أداء الموظفين. | | |
| 4 | استقطاب الكفاءات يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي. | | |
| 5 | جميع الدول تطبق نفس نماذج إدارة الموارد البشرية. | | |
| 6 | برامج التدريب تُعتبر جزءًا أساسيًا من تطوير الموظفين. | | |
| 7 | الابتكار ليس ضروريًا في إدارة الموارد البشرية. | | |
| 8 | يمكن استخدام البيانات لتحليل أداء الموظفين. | | |
| 9 | مقاومة التغيير تعتبر من التحديات في إدارة الموارد البشرية. | | |
| 10 | تطوير إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف. | | |

**جدول 59: مفتاح التصحيح أسئلة اختيار من متعدد– تجربة إدارة الموارد البشرية في غرب آسيا: دروس من سنغفورة واليابان**

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | ما هي أحد العناصر الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات؟ | ب) إدارة الموارد البشرية |
| 2 | أي من الدولتين حققت تقدمًا ملحوظًا في إدارة الموارد البشرية؟ | ب) سنغافورة |
| 3 | ما هي إحدى استراتيجيات التحفيز المذكورة؟ | ب) تحسين بيئة العمل |
| 4 | كيف يمكن استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء؟ | ب) عبر تطبيقات إدارة الأداء الرقمية |
| 5 | ما هو الهدف من توظيف أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية؟ | ج) تحسين فعالية الأداء |
| 6 | أي من العناصر التالية لا يعتبر جزءًا من إدارة الموارد البشرية؟ | ج) الإنتاجية |
| 7 | ما هي إحدى التحديات التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ | ب) مقاومة التغيير |
| 8 | أي مما يلي يعتبر نموذجًا ناجحًا في إدارة الموارد البشرية؟ | ب) استخدام البيانات لتحليل الأداء |
| 9 | ما هو الهدف من استقطاب الكفاءات؟ | ب) تعزيز الأداء المؤسسي |
| 10 | ما هي إحدى الفوائد المحتملة لتطوير إدارة الموارد البشرية؟ | أ) تحسين الإنتاجية |

**جدول 60: مفتاح التصحيح لأسئلة الصح والخطأ– تجربة إدارة الموارد البشرية في غرب آسيا: دروس من سنغافورة واليابان**

| رقم السؤال | السؤال | الإجابة الصحيحة |
|---|---|---|
| 1 | إدارة الموارد البشرية لا تؤثر على أداء المؤسسات. | غلط |
| 2 | سنغافورة واليابان تعتبران نموذجين ناجحين في إدارة الموارد البشرية. | صح |
| 3 | التكنولوجيا لا تلعب أي دور في تحسين أداء الموظفين. | غلط |
| 4 | استقطاب الكفاءات يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي. | صح |
| 5 | جميع الدول تطبق نفس نماذج إدارة الموارد البشرية. | غلط |
| 6 | برامج التدريب تُعتبر جزءًا أساسيًا من تطوير الموظفين. | صح |
| 7 | الابتكار ليس ضروريًا في إدارة الموارد البشرية. | غلط |
| 8 | يمكن استخدام البيانات لتحليل أداء الموظفين. | صح |
| 9 | مقاومة التغيير تعتبر من التحديات في إدارة الموارد البشرية. | صح |
| 10 | تطوير إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف. | غلط |

# قائمة المراجع

## المراجع العربية:

1.إبراهيم، ع. (2021). تطبيق الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي بمصر في ضوء السياق الثقافي. **مجلة العلوم التربوية**، 49، 72-101.

2.أبو عيطة، س. (2020). الجدارة الإدارية وتأثيرها على الاحتراق الوظيفي في المؤسسات التعليمية. **مجلة العلوم الإدارية**، 15(2)، 45-67.

3.الأحمد، م. (2021). إدارة الأداء: التحديات والفرص في بيئة العمل. **مجلة العلوم الإدارية**، 14(2)، 56-72.

4.الأحمد، م. (2021). إدارة الموارد البشرية في زمن التحول الرقمي: استراتيجيات التدريب والتطوير. **مجلة الإدارة والتنمية**، 9(2)، 23-45.

5.الأحمدي، ف. (2023). **التطوير الذاتي: مفتاح النجاح في الحياة المهنية**. القاهرة: دار النشر.

6.الأسدي، ج. (2022). أهمية التدريب في تطوير المهارات الناعمة للموظفين في عصر التكنولوجيا. **مجلة العلوم الإدارية**، 10(3)، 100-120.

7.الأسدي، ج. (2022). أهمية التدريب في تطوير المهارات الناعمة للموظفين في عصر التكنولوجيا. **مجلة العلوم الإدارية**، 10(3)، 100-120.

8.الأسود، ر. (2023). "الحوافز وتأثيرها على رفاهية الموظف". **مجلة العلوم الإدارية والتجارية**، 12(3)، 101-115.

9.الرفاعي، س. (2023). **التواصل الفعّال وإدارة النزاعات في بيئة العمل**. القاهرة: دار المعارف.

10.الباز، ع. (2022). إدارة **الموارد البشرية: المفاهيم والتطبيقات**. دار الفجر.

11.البرنس، م. (2023). إدارة الموارد البشرية في ظل الأزمات. **مجلة دراسات الأعمال والإدارة**، 15(2)، 112-130.

12.البلوشي، خ. (2022). **الجدارة القيادية ودورها في إدارة التغيير**. مسقط: دار الجيل.

13.بن عبد الله، ف. (2019). **إدارة الموارد البشرية: التوجهات الحديثة**. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

14.الجابري، س. (2022). "تأثير نظم الحوافز على الصحة النفسية للموظفين". **مجلة الإدارة والتنمية**، 15(1)، 67-82.

15.الجابري، م. (2010). **العقل العربي: دراسة في تاريخ الفكر العربي**. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

16.الجبوري، ر. (2022). استراتيجيات الإدارة الفعالة للحد من الاحتراق الوظيفي. **مجلة البحوث الإدارية**، 10(3)، 78-92.

17.الجميل، م. (2023). الجدارة الإدارية وأثرها على الأداء النفسي للموظفين. **المجلة الدولية للصحة النفسية**، 9(4)، 110-125.

18.الحارثي، ل. (2020). **القيادة الشاملة ودورها في إدارة التنوع**. دار النشر الجامعي.

19.الحارثي، ن. (2022). **أهمية الجدارات الإدارية في تحقيق النجاح المؤسسي**. الدمام: دار المودة.

20.الحداد، ن. (2022). القيادة الإيجابية وتأثيرها على رفاهية الموظفين. **مجلة الإدارة الحديثة**، 34(1)، 70-85.

21.الحريري، ر. (2020). **تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم 360 درجة**. دار المناهج للنشر والتوزيع.

22.الحريري، م، س (2012). **إدارة الموارد البشرية**. دار البداية ناشرون وموزعون.

23.الحساني، ر. (2020). أهمية التنوع في فرق العمل. **مجلة دراسات الأعمال**، 9(3)، 34-50.

24.الحسيني، ر. (2023). **إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة**. دار المعرفة.

25.الحسيني، ز. (2019). دور القيادة في تعزيز الإبداع المؤسسي. **مجلة الإدارة في العالم العربي**، 12(3)، 75-88.

26.الحسيني، ع. (2021). "استراتيجيات التحفيز في بيئة العمل". **مجلة العلوم الإدارية**، 10(2)، 112-130.

27.الحسيني، عمر. (2020). "المراجعة الذاتية وأثرها في تعزيز الكفاءة الوظيفية". **مجلة العلوم الإدارية**، 9(3)، 113-130.

28.الحمد، م. (2023). استراتيجيات لتعزيز الصحة النفسية في بيئات العمل. **مجلة الصحة النفسية**، 11(1)، 90-105.

29.الحمود، ي. (2023). "استراتيجيات القيادة ودورها في تعزيز الرفاهية النفسية". **مجلة العلوم الإدارية**، 12(2)، 55-70.

30.الحمود، ي. (2023). "فنون القيادة ودعم الموظفين في الأوقات الصعبة". **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 15(1)، 20-35.

31.الحميدي، م. (2021). التوظيف والاختيار في العصر الرقمي. **مجلة إدارة الأعمال**، 15(2)، 78-95.

32.الحميدي، ناصر . (2021). **إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص**. عمان: دار الشروق.

33.الخطيب، ر. (2020). تأثير العمل عن بُعد على مهارات الموظفين: التحديات والفرص. **مجلة البحوث والدراسات** الإدارية، 8(1)، 56-78.

34.الخطيب، ع. (2023). الجدارة الإدارية وأثرها على الصحة النفسية للموظفين. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 18(4)، 112-130.

35.الخطيب، ع. (2023). دور القادة في تعزيز الصحة النفسية في بيئات العمل. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 12(3)، 45-60.

36.الخطيب، ل. (2021). **تكنولوجيا التعليم والتعلم الذاتي** (الطبعة الأولى). دار المسيرة.

37.الخيّاط، س. (2022). أثر التدريب على تطوير المهارات في المؤسسات التعليمية. **المجلة العربية للإدارة**، 42(1)، 23-45.

38.الراشد، م. (2022). "أهمية نظم المكافآت في تعزيز الدافع الوظيفي". **مجلة العلوم الإدارية**، 11(1)، 88-102.

39.الرفاعي، أ. (2023). "القيادة التحويلية: استراتيجيات وأساليب التحفيز". **مجلة دراسات الأعمال**، 12(1)، 55-70.

40.الرفاعي، س. (2020). **إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص**. دار الكتاب الجامعي.

41.الرفاعي، س. (2021). أثر الدعم الإداري على الاحتراق الوظيفي. **مجلة العلوم النفسية**، 15(1)، 22-38.

42.الرفاعي، س. (2022). **إدارة النزاعات في المؤسسات: أساليب وحلول**. القاهرة: مكتبة الشروق.

43.الرفاعي، س. (2022). **إدارة النزاعات في المؤسسات: أساليب وحلول**. القاهرة: مكتبة الشروق.

44.الرفاعي، س. (2023). **التواصل الفعّال وإدارة النزاعات في بيئة العمل**. القاهرة: دار المعارف.

45.الزهراء، ف. (2020). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الصحة النفسية للموظفين. **مجلة الدراسات الاقتصادية**، 12(1)، 78-98.

46.الزهراني، س. (2018). **التنوع الثقافي وتأثيره على الأداء المؤسسي**. مركز دراسات.

47.الزهراني، س. (2023). الذكاء الاصطناعي في التوظيف: الفرص والتحديات. **مجلة العلوم الإدارية**، 18(4)، 102-120.

48.الزهراني، سعيد. (2023). **إدارة الأعمال الحديثة: الأسس والتطبيقات**. الرياض: دار المريخ.

49.الزهراني، ع. (2021). **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة**. دار المريخ.

50.الزهراني، ف (2019). **تقييم الصحة النفسية: أدوات وأساليب**. دار وائل للنشر.

51.الزهراني، ف. (2022). "تقييم الأداء باستخدام أسلوب 360 درجة: دراسة حالة". **مجلة الإدارة الحديثة**، 10(1)، 45-60.

52.الزهراني، ف. (2022). **الصراعات في بيئة العمل: الأسباب وطرق الحل**. الرياض: مكتبة العبيكان.

53.الزهراني، ف. (2023). **إدارة التغيير في المؤسسات: التحديات والحلول**. جدة: دار الخريجي.

54.الزهراني، م. (2022). "القيادة وتأثيرها على الصحة النفسية للموظفين". **مجلة الإدارة الحديثة**، 16(1)، 22-37.

55.السالم، ف. (2022). التحول الرقمي وأثره على إدارة الموارد البشرية. **مجلة البحوث الإدارية**، 10(1)، 18-30.

56.السعيد، أ. (2019). **إدارة التنوع في المؤسسات: التحديات والفرص**. دار الفكر العربي.

57.السعيد، أ، وعبد الله، ف. (2015). **إدارة الموارد البشرية**. الرياض: دار الكتاب الجامعي.

58.السعيد، ر. (2022). **التغيير التنظيمي: استراتيجيات النجاح**. القاهرة: دار النهضة العربية.

59.السعيد، ع. (2021). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. **مجلة العلوم الإدارية والمالية**، 5(2)، 45-67.

60.السعيد، ع. (2022). "استراتيجيات فعالة لتشجيع الموظفين على المراجعة الذاتية". **مجلة الموارد البشرية**، 11(4)، 45-60.

61.السعيد، ف. (2021). تأثير بيئة العمل على الاحتراق الوظيفي: دراسة حالة. **مجلة العلوم الاجتماعية**، 14(2)، 56-74.

62.السعيد، ليلى. (2024). **التسويق الرقمي وإدارة الأعمال**. القاهرة: دار النشر الجامعي.

63.السعيد، م. (2019). **إدارة الموارد البشرية: من النظرية إلى التطبيق**. دار الصفاء.

64.السليمان، ج. (2021). **التحديات الإدارية في بيئات العمل المتغيرة**. عمان: دار الفاروق.

65.السماك، م. (2017). **إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص**. دار المعرفة.

66.السماك، م. (2022). أثر برامج التدريب على تطوير الأداء الوظيفي. **المجلة العربية للإدارة**، 41(2)، 37-50.

67.الشاذلي، ع (2021). **الصحة النفسية: مفاهيم وتطبيقات**. دار المعرفة.

68.الشريف، أ. (2023). "التدريب وتأثيره على الأداء الفردي". **مجلة الموارد البشرية**، 15(2)، 30-48.

69.الشريف، ن. (2021). "القيادة الحديثة وتأثيرها على رفاهية الموظفين". **مجلة الإدارة والتطوير**، 15(2)، 50-65.

70.الشريف، ن. (2021). "أهمية الصحة النفسية في العمل ودور القيادة". **مجلة العلوم الإدارية**، 12(3)، 45-60.

71.الشريف، ن. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين. **مجلة الإدارة العامة**، 16(1)، 89-104.

72.الشريف، هـ. (2023). **الجدارة الإدارية وتأثيرها على بيئات العمل الحديثة**. عمان: دار الفكر.

73.الشريف، هـ. (2023). **الصحة النفسية والبدنية في بيئة العمل: مفاهيم وتطبيقات**. عمان: دار الفكر.

74.الشريف، هـ. (2023). برامج دعم الموظفين: أثرها على الصحة النفسية والإنتاجية. **مجلة العلوم النفسية**، 16(2)، 48-63.

75.الشمري، م. (2020). **الجدارة الإدارية وأثرها على الأداء المؤسسي**. الرياض: دار المريخ.

76.الشمري، ن. (2020). الاحتراق الوظيفي: الأسباب والحلول من منظور إداري. **مجلة الإدارة والتنمية**، 9(1)، 34-50.

77.الصالح، هـ. (2021). استراتيجيات التوظيف الحديثة في الشركات الكبرى. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 18(3)، 99-115.

78.عبد الرحمن، هـ. (2020). **إدارة الموارد البشرية: استراتيجيات وتطبيقات**. دار المريخ.

79.عبد العزيز العبد القادر، أ. ب. (2020). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. دار الفكر العربي.

80.عبد الله، ث. (2021). **دور الإدارة الحكيمة في تعزيز العلاقات الوظيفية**. عمان: دار الفكر.

81.عبد الله، ع (2020). **الصحة النفسية في العمل: التحديات والحلول**. دار الفكر العربي.

82.عبد الله، ع. (2017). **إدارة الموارد البشرية: الأسس والممارسات**. دار الفكر الجامعي.

83.العبيدي، ع. (2021). استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في القطاع الخاص. **مجلة الموارد البشرية**، 11(2)، 44-60.

84.العبيدي، ع. (2023). **إدارة النزاعات في بيئة العمل: استراتيجيات وحلول**. عمان: دار الفكر.

85.العبيدي، ل. (2022). "أثر الحوافز المالية والنفسية على أداء الموظفين". **مجلة الإدارة والتنمية**، 14(3)، 45-60.

86.العبيدي، م. (2022). **إدارة الموارد البشرية: الأسس والممارسات الحديثة**. دار الفكر العربي.

87.العبيدي، م، والعبيدي، ا (2017). **الصحة النفسية والمرض النفسي**.. دار النشر: نور.

88.العتيبي، س. (2021). **القيادة الفعالة في عصر التغيير**. الكويت: دار القلم.

89.العتيبي، فهد. (2022). **استراتيجيات إدارة الأعمال في عصر التحول الرقمي**. جدة: دار الفكر.

90.العساف، ع. (2021). **إدارة التغيير: المفاهيم والأساليب**. عمان: دار الفكر.

91.العساف، عبد الله. (2021). "أهمية التقييم 360 درجة في تحسين الأداء المؤسسي". **مجلة العلوم الإدارية**، 15(2)، 78-95.

92.العساف، م. (2022). تقييم الجدارة الإدارية في المؤسسات الحكومية. **مجلة الإدارة العامة**، 13(3)، 90-105.

93.العسيري، هـ. (2022). **التنوع والشمولية في بيئات العمل: التحديات والحلول**. دار الفكر.

94.علي، ح. (2018). **إدارة الموارد البشرية: الأسس والممارسات**. دار النشر للجامعات.

95.العلي، س. (2021). إدارة المواهب: تحديات واستراتيجيات. **مجلة العلوم الإدارية**، 15(3)، 89-101.

96.العلي، م. (2021). دور القيادة الإدارية في تقليل الاحتراق الوظيفي. **مجلة الإدارة العامة**، 12(1)، 23-39.

97.العلي، ي. (2019). إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 10(3)، 112-130.

98.العمراني، ف. (2022). "أهمية الرفاهية النفسية في بيئة العمل". **مجلة العلوم الإدارية**، 10(1)، 30-45.

99.العمري، س. (2021). أثر الصحة النفسية على الأداء الوظيفي للموظفين. **مجلة دراسات العمل**، 16(3)، 30-44.

100.العمري، س. (2021). **دور القيادة في تعزيز الصحة النفسية في بيئات العمل**. بيروت: دار النهضة العربية.

101.العنزي، م. (2023). **الجدارة الإدارية: استراتيجيات فعالة في بيئة العمل**. الرياض: دار العلوم.

102.العوضي، س. (2018). "أثر التدريب على الأداء الوظيفي". **مجلة العلوم الإدارية**، 12(3)، 45-67.

103.الفريحات، غ. (2020). **مدخل إلى تكنولوجيا التعليم**. الطبعة: الأولى دار النشر: دار زهران.

104.الفهيد، س. (2021). **الجدارة الإدارية: المفهوم والتطبيق**. دار المعرفة.

105.الفهيد، ع. (2023). **التغيير والابتكار في الإدارة**. **أبوظبي:** دار الكتاب الجامعي.

106.الفيفي، ح. س. ش.، وآخرون. (2022). واقع توظيف تطبيقات تقنية الذكاء الاصطناعي في التعليم بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة كلية التربية**، 85(1)، 742-819.

107.القحطاني، م. (2020). **استراتيجيات التغيير في المنظمات الحديثة**. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

108.القيسي، أ. (2023). دور التدريب والتطوير في تقليل الاحتراق الوظيفي. **المجلة العربية للتدريب والتنمية**، 11(2)، 67-83.

109.الكيلاني، ر. (2023). "استراتيجيات القيادة الفعالة ودورها في تعزيز الصحة النفسية". **مجلة دراسات الأعمال**، 12(3)، 88-102.

110.لطفي، أ. م. س. (2023). الاتجاه نحو استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالهوية المهنية والاندماج الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. **مجلة كلية التربية**، 3(47)، 15-134.

111.المجالي، س. (2021). "القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء فرق العمل". **مجلة الإدارة والتنمية البشرية**، 13(2)، 40-55.

112.محمد، س. (2021). **إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص**. دار الكتاب الجامعي.

113.المحمدي، س. (2021). **أساليب التطوير الذاتي في بيئة العمل**. دار الفكر العربي.

114.المحمود، ع. (2021). **استراتيجيات التحفيز في المؤسسات الحديثة**. الرياض: دار النشر.

115.مدحت، م. أ. (2018). **المهارات المهنية للأخصائيين الاجتماعيين وأساليب تنميتها**. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

116.المرزوقي، س (2022). **استراتيجيات تعزيز الصحة النفسية في المؤسسات**. دار الفاروق.

117.المرزوقي، سامي. (2021). "أثر الجدارة الإدارية على تحسين أداء الموظفين". **مجلة الإدارة والتنمية**، 13(1)، 45-60.

118.المرزوقي، ن. (2020). استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات الحكومية. **مجلة الموارد البشرية**، 10(2)، 45-62.

119.المسعودي، ر. (2023). دور القيادة التحولية في تحسين بيئة العمل. **مجلة الإدارة العامة**، 17(1)، 54-70.

120.المصري، س. (2021). استراتيجيات القيادة لدعم الصحة النفسية في المؤسسات. **مجلة دراسات العمل**، 17(2)، 55-72.

121.المصطفى، أ. (2021). "استراتيجيات تحفيز الموظفين في بيئة العمل الحديثة". **مجلة الإدارة والتطوير**، 15(2)، 55-70.

122.المعايطة، ر. ن.، & الحموري، ص. س. (2018). **إدارة الموارد البشرية: دليل عملي**. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

123.المغربي، ف. (2022). **إدارة التوازن بين العمل والحياة: استراتيجيات لتحسين الإنتاجية**. الرياض: مكتبة العبيكان.

124.المغربي، ف. (2022). **استراتيجيات لتعزيز الصحة النفسية في المؤسسات**. الرياض: مكتبة العبيكان.

125.المغربي، ف. (2022). الصحة النفسية والإنتاجية في المؤسسات: دراسة تحليلية. **المجلة العربية للإدارة**، 36(1)، 88-102.

126.المغربي، ف. (2023). **أساليب حل النزاعات في المؤسسات**. القاهرة: دار الفكر المعاصر.

127.الناصري، ج. (2020). تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية. **مجلة البحث الإداري**، 8(4)، 50-65.

128.النعيمي، ج. (2022). استراتيجيات الإدارة للحد من الاحتراق الوظيفي في القطاع الخاص. **مجلة البحوث الاقتصادية**، 19(4)، 101-119.

129.اليوسف، م. (2022). العلاقة بين القيادة والتحفيز في بيئة العمل. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 15(1)، 34−46.

## المراجع الأجنبية:

1. American Psychological Association. (2020). **Publication manual of the American Psychological Association** (7th ed.). Washington, DC: Author.
2. Anderson, R. (2022). The Impact of Employee Assistance Programs on Workplace Mental Health. **Journal of Occupational Health Psychology**, 28(2), 180-195.
3. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (2020). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. **Journal of Management**, 26(3), 293-315.
4. Armstrong, M. (2020). **Armstrong's handbook of human resource management** practice (14th ed.). Kogan Page.
5. Baker, B., & Huselid, M. (2023). "The Impact of 360-Degree Feedback on Employee Performance". **Journal of Human Resource Management**, 15(2), 123-145.
6. Baker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2012). **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Harvard Business Press.
7. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). "Job Demands-Resources Theory: Challenges and Future Directions". **Journal of Managerial Psychology**, 37(1), 7-22.
8. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? **Journal of Management**, 32(6), 898-925.
9. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? **Journal of Management**, 32(6), 898-925.
10. Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2016). **The HR scorecard: Linking people, strategy, and** performance (7th ed.). Harvard Business Review Press.
11. Bersin, J. (2023). The Future of Learning: Insights on Employee Skills Development. **Deloitte Insights.**
12. Bock, L. (2015). **Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead.** Twelve.
13. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). **Strategy and human resource management (**4th ed.). Palgrave Macmillan.

14. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, 27(1), 1-17. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1111528
15. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management. **The International Journal of Human Resource Management,** 27(1), 1-17. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1111528
16. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). **Strategy and human resource management (**4th ed.). Palgrave Macmillan.
17. Brett, J. M. (2022). **Negotiating Globally: Get a Better Deal in Every Business and Personal Encounter**. New York: Wiley.
18. Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). Globalizing Human Resource Management**. Journal of International Business Studies,** 47(5), 593-601.
19. Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). Globalizing Human Resource Management**. Journal of International Business Studies,** 47(5), 593-601.
20. Cascio, W. F. (2016). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. **Journal of Business and Psychology**, 31(1), 1-12.
21. Chamorro-Premuzic, T. (2017). **The talent delusion: Why data, not intuition, is the key to unlocking human potential**. Piatkus.
22. Chamorro-Premuzic, T. (2017). **The talent delusion: Why data, not intuition, is the key to unlocking human potential**. Piatkus.
23. Clark, J. (2022). Leadership Styles and Employee Mental Health: A Comprehensive Review. **Journal of Occupational Health Psychology,** 30(1), 100-115.
24. Clark, J. (2022). Leadership Styles and Employee Mental Health: A Comprehensive Review. **Journal of Occupational Health Psychology**, 30(1), 100-115.
25. Collier, K. (2022). **The robot-proof recruiter: A survival guide for recruitment and sourcing professionals** (2nd ed.). Kogan Page.
26. Collier, K. (2022). **The robot-proof recruiter: A survival guide for recruitment and sourcing professionals** (2nd ed.). Kogan Page.
27. D., J. T. (2020). **Full stack recruiter: A comprehensive guide to recruiting**. [Publisher information not available].
28. D., J. T. (2020). **Full stack recruiter: A comprehensive guide to recruiting**. [Publisher information not available].

29. Davis, K., & Roberts, L. (2023). "Effective Performance Appraisal Systems: Best Practices". **Journal of Organizational Behavior**, 25(3), 210-225.
30. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2022). "**Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**". New York: Plenum Press.
31. Dessler, G. (2020). **Human resource management (7th ed.).** Pearson.
32. Deutsch, M. (2021). **The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes**. New Haven: Yale University Press.
33. Drucker, P. F. (2021). **The Essential Drucker**: The Best Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. HarperBusiness.
34. Edwards, K., & Edwards, M. (2021). **Predictive HR analytics: Mastering the HR metric** (7th ed.). Kogan Page.
35. Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). **Diversity at Work: The Practice of Inclusion**. Psychology Press.
36. Fisher, R., & Ury, W. (2022**). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York**: Penguin Books.
37. Fisher, R., & Ury, W. (2022**). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York**: Penguin Books.
38. Goleman, D. (2020). **Working with emotional intelligence**. New York, NY: Bantam Books.
39. Grant, R. M. (2021). **Contemporary Strategy Analysis**. 10th Edition. Wiley.
40. Green, P. (2022). "The Role of Leadership in Employee Development**". International Journal of Human Resource Management**, 31(5), 890-905.
41. Green, P. (2022). "The Role of Leadership in Employee Development**". International Journal of Human Resource Management**, 31(5), 890-905.
42. Greenberg, J. (2022**). Workplace Stress and Health: A Comprehensive Guide**. New York: McGraw-Hill.
43. Greenberg, J. (2022**). Workplace Stress and Health: A Comprehensive Guide**. New York: McGraw-Hill.
44. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2016**). Behavior in Organizations (10th ed.).** Pearson.
45. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2016**). Behavior in Organizations (10th ed.).** Pearson.

46. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (2018). Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review,** 43(1), 76-88.
47. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (2018). Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review,** 43(1), 76-88.
48. Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: A review and research agenda. **International Journal of Human Resource Management**, 22(1), 22-37.
49. Guest, D. E. (2017). Human resource management and performance: A systematic review of the evidence. International **Journal of Human Resource Management**, 28(1), 1-37. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1243945
50. Gupta, A., & Singh, S. (2019). **Diversity Management: A Key to Organizational Success**. International Journal of Business and Management.
51. Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2022). "**The Work of Leadership**". Harvard Business Review.
52. Herring, C. (2009). **Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity**. American Sociological Review.
53. Hiatt, J. M. (2020). **ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community**. Prosci.
54. IBM. (n.d.). **Artificial Intelligence in Recruitment**. Retrieved from IBM website.
55. Johnson, L. (2019). The impact of social media on youth. **Journal of Social Studies**, 15(3), 45-60.
56. Johnson, L. (2021**). Leadership and Conflict Resolution in Organizations**. New York: Wiley.
57. Johnson, L. (2021**). Leadership and Conflict Resolution in Organizations**. New York: Wiley.
58. Johnson, L. (2022**). Managing Organizational Stress**: A Practical Guide for Leaders. London: Sage Publications.
59. Kahn, R. L., & Byosiere, P. (2022). **Stress in Organizations: A Review of the Literature. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley.
60. Kahn, R. L., & Byosiere, P. (2022). **Stress in Organizations: A Review of the Literature. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley.

61. Kahn, W. A. (2019). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, 62(4), 1234-1256.
62. Kaufman, B. E. (2016). Theoretical perspectives on work and the employment relationship. **Industrial Relations Research Association**, 49(1), 1-24.
63. Kaufman, B. E. (2020). **Theoretical perspectives on work and the employment relationship** (3rd ed.). Industrial Relations Research Association.
64. Kerr, S. (2021). "On the Folly of Rewarding A While Hoping for B". **Academy of Management Executive**, 18(4), 7-14.
65. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2022**). Evaluating Training Programs**: The Four Levels. 5th Edition. Berrett-Koehler Publishers.
66. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (2021). "Leadership: Do Traits Matter?" **Academy of Management Perspectives**, 14(1), 47-60.
67. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). **Marketing Management**. 16th Edition. Pearson.
68. Kotter, J. P. (2022**). Leading Change. Boston**: Harvard Business Review Press.
69. Kotter, J. P. (2022**). Leading Change. Boston**: Harvard Business Review Press.
70. Kuvaas, B. (2023). "The Relationship Between Financial and Non-Financial Incentives**". Journal of Organizational Behavio**r, 44(2), 234-250.
71. Lewin, K. (2022). **Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science**. New York: Harper & Row.
72. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2023). "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Employee Motivation". **Journal of Organizational Behavior**, 44(2), 177-192.
73. Martin, R., & Lafley, A. G. (2013). **Playing to Win: How Strategy Really Works**. Harvard Business Review Press.
74. Maslach, C., & Jackson, S. E. (2021). The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, 42(2), 99-113.
75. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). **Burnout: A guide to identifying burnout and pathways to recovery**. Harvard Business Review Press.
76. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2023). "**Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery**". Harvard Business Review Press.
77. Mayer, B. (2021). **The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide. San Francisco**: Jossey-Bass.
78. Mayer, B. (2023). **Beyond Neutrality: Confronting the Crisis in Conflict Resolution. San Francisco**: Jossey-Bass.

79. McGowan, K. M. (2019). **The robot-proof recruiter: A step-by-step guide to finding and hiring great talen**t. [Publisher information not available].
80. McKinsey & Company. (n.d.). **The Role of AI in Talent Acquisition**. Retrieved from McKinsey website.
81. McKinsey & Company. (n.d.). **The Role of AI in Talent Acquisition**. Retrieved from McKinsey website.
82. Miller, R. (2022). **Managing Workplace Relationships: Strategies for Success**. London: Sage Publications.
83. Miller, R. (2022). **Workplace Wellness: Strategies for a Healthy Organization**. New York: HarperCollins.
84. Mor Barak, M. E. (2016). **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace**. SAGE Publications.
85. Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Teams? **Journal of Organizational Behavior**. 5 (7) 45-67
86. Noe, R. A. (2021). **Employee training and development** (7th ed.). McGraw-Hill Education.
87. Northouse, P. G. (2021). **Leadership: Theory and Practice.** Thousand Oaks: SAGE Publications.
88. Roberson, Q. M. (2019**). Diversity and Inclusion in Organizations: A Review and Future Directions**. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.
89. Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). **Organizational Behavior** (17th ed.). Pearson.
90. Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2022). "**Organizational Behavior**". 18th Edition, Pearson.
91. Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2023). **Organizational Behavior**. 18th Edition. Pearson.
92. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2020). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study**. Journal of Organizational Behavior**, 41(3), 293-315.
93. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2020). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, 41(3), 293-315.

94. Schein, E. H. (2021). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
95. Schein, E. H. (2021). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
96. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014). Strategic Human Resource Management**. International Journal of Human Resource Management**, 25(1), 3-17.
97. Shore, L. M., et al. (2018). Inclusion **and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research.** Academy of Management Annals.
98. Smith, J. (2021). **Effective Leadership in Enhancing Workplace Well-being.** New York: Routledge.
99. Smith, J. (2023). "360-Degree Feedback: A Comprehensive Review**". International Journal of Performance Management**, 12(1), 45-67.
100. Smith, J. A., & Brown, L. M. (2022). Workplace burnout: Causes and solutions. **Journal of Occupational Health Psychology**, 27(3), 345-356.
101. Smith, J. A., & Brown, L. M. (2022). Workplace burnout: Causes and solutions. **Journal of Occupational Health Psychology**, 27(3), 345-356.
102. Sonnentag, S., & Frese, M. (2023). "Stress and Work: A Review of the Literature". **Journal of Occupational Health Psychology**, 28(1), 1-20.
103. Sparrow, P., & Cooper, C. (2014). The workforce is changing: A new model for human resource management**. Journal of Human Resource Management**, 26(2), 145-156.
104. Stone, R. A., & Harris, K. (2023). "**Leadership Skills for Managers**". Prentice Hall.
105. Taylor, L. (2021). The Importance of Leadership in Promoting Mental Health at Work. **International Journal of Workplace Health Management,** 17(2), 150-165
106. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2017). **Human resource management** (10th ed.). Pearson.
107. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). **Are We There Yet? What's Next for HR**? The Human Resource Management Review.
108. Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2018). **Victory through organization** (7th ed.). Harvard Business Review Press.
109. Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2018). **Victory through organization** (7th ed.). Harvard Business Review Press.

110.Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2019). **HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources (7th ed.).** McGraw-Hill Education.

111.Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2019). **HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources (7th ed.).** McGraw-Hill Education.

112.van Dijk, T. A., et al. (2012). The Role of Diversity in Organizational Performance. **Journal of Business Research**. 3(6). 34-45

113.van Dijk, T. A., et al. (2012). The Role of Diversity in Organizational Performance**.** **Journal of Business Research**. 3(9) 56-78

114.Williams, T. (2021). Exploring the Benefits of EAPs in Organizational Settings. **International Journal of Workplace Health Management, 15**(3), 200-215.

115.World Health Organization. (2021). **Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases**. Geneva: Author.

116.Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: **Integrating multiple levels of analysis. The Academy of Management Annals**, 7(1), 301-332. https://doi.org/10.5465/19416520.2013.769300

إدارة الموارد البشرية تشبه دور الأم في حياة المؤسسات؛ فهي الأساس الذي يحتضن العنصر البشري ويرعاه، ويعمل على تطوير قدراته وتمكينه لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية. كما تسهم في خلق بيئة عمل صحية وداعمة تعزز الصحة النفسية والرفاهية للعاملين. من خلال هذا الدور المحوري، تجمع إدارة الموارد البشرية بين العناية بالتفاصيل وتوجيه الطاقات نحو الجدارة الإدارية، مما يضمن للمؤسسة تحقيق التميز والابتكار في ظل التحديات المتزايدة.

Human resource management resembles the role of a mother in the life of organizations; it serves as the foundation that nurtures and cares for the human element, working to develop their capabilities and empower them to achieve their personal and professional goals. It also contributes to creating a healthy and supportive work environment that enhances the mental health and well-being of employees. Through this pivotal role, human resource management combines attention to detail with the direction of energies towards managerial excellence, ensuring that the organization achieves distinction and innovation amidst increasing .challenges




**DEMOCRATIC ARABIC CENTER**
Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str: 112
http://democraticac.de
TEL: 0049-CODE
030-89005468/030-898999419/030-57348845
MOBILTELEFON: 004917424278717






DEMOCRATICAC.DE